

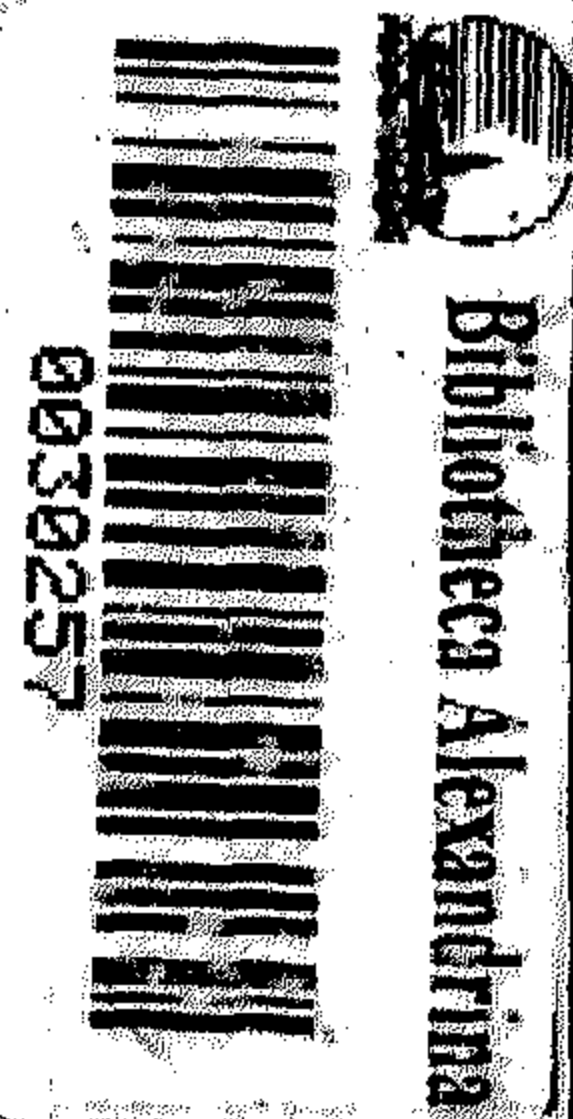
# المؤتمر السنوى الاول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ١٩٩١

د. سعيد يسّ عامر د. على محمد عبدالوهاب

د. فريد راغب النجار

بالتعاون مع

شركة الخليج للتعليم والتدريب بالسعودية  
وايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإدارى  
بالولايات المتحدة الأمريكية





استراتيجيات التغيير  
وتطوير المنظمات

يطلب من

مركز هايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري

٧ ش عدنان الراي - أرض الجوف - مصر الجديدة - القاهرة

ت: ٢٩١٦٩١٣ - ٢٩١٦٩١٤ فاكس: ٢٩١٧٣٨٩

**WIDE SERVICE**

U.S.A. P.O.Box : 604 Parlin N. J. 08859



# المؤتمر السنوى الأول

## استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات

### ١٩٩١

بحوث ومقالات لكل من

- دكتور / محمد سيد طنطاوى  
مفتى جمهورية مصر العربية
- دكتور / على لطفى  
رئيس مجلس الوزراء السابق
- دكتور / سعيد يسى عامر  
أستاذ العلوم الإدارية
- دكتور / على محمد عبدالوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال
- دكتور / فؤاد محمد القاضى  
أستاذ إدارة الأعمال
- دكتورة / عايدة خطاب  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
- دكتور / عرفة المتولى سند  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
- مهندسة / سوزان بدير  
إدارة التنمية الإدارية
- دكتور / فريد راغب النجار  
أستاذ إدارة الأعمال
- دكتور / أبو بكر مصطفى بعيرة  
أستاذ إدارة الأعمال
- دكتور / سعيد عطوى  
مدير عام بوزارة المالية



## □ الفهرس □

- تمهيد ..... ٩
- مقدمة ..... ١١
- موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغير:  
دكتور/ محمد سيد طنطاوى — مفتى جمهورية مصر العربية ..... ٢١
- إرادة التغير:  
دكتور/ على لطفى — رئيس مجلس الوزراء السابق ..... ٢٩
- مبادئ إدارة التغير:  
دكتور/ سعيد يسّ عامر — أستاذ العلوم الإدارية  
وخبير بالولايات المتحدة الأمريكية ..... ٣٥
- مفاهيم إدارة التغير وأهميتها:  
دكتور/ سعيد يسّ عامر — أستاذ العلوم الإدارية  
وخبير بالولايات المتحدة الأمريكية ..... ٤٩
- نطاق وآفاق التطوير التنظيمى:  
دكتور/ فؤاد محمد القاضى — أستاذ إدارة الأعمال غير المتفرغ  
بكلية تجارة عين شمس ..... ٦١

- دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير فى جهودات التنمية التنظيمية :  
دكتور/ فريد راغب النجار— أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة  
جامعة الزقازيق — فرع بنها ..... ٧٥
- اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى فى ظل ظروف التغييرات الاستراتيجية :  
دكتورة / عائدة خطاب — أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة — جامعة عين شمس ..... ٩٧
- معوقات التغيير فى الإدارة المصرية :  
دكتور/ عرفة المتولى سند — أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة — جامعة الأزهر ..... ١٣٣
- استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ :  
مهندسة / سوزان بدير — إدارة التنمية الإدارية « المقاولون العرب » ..... ١٥٣
- أبعاد المناخ الصحى للتغيير :  
دكتور/ على محمد عبد الوهاب — أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة — جامعة عين شمس ..... ١٧٣
- النظرة العملية لقائد التغيير :  
أستاذ/ سعيد عطوى — مدير عام بوزارة المالية ..... ١٩١
- السياسات الإدارية كمنهج من مناهج التغيير :  
دكتور/ أبوبكر مصطفى بعيره — أستاذ إدارة الأعمال جامعة قاريونس  
ومدير التدريب بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية ..... ١٩٩
- دليل فعالية جهودات التغيير :  
دكتور/ سعيد يسّ عامر — أستاذ وخبير العلوم الإدارية  
بالولايات المتحدة الأمريكية ..... ٢٢٣
- تجربة عملية للأخذ بدواعى التغيير البناء « بتروجت »  
دكتور/ سعيد يسّ عامر — أستاذ وخبير العلوم الإدارية  
بالولايات المتحدة الأمريكية ..... ٢٤١

بسم الله الرحمن الرحيم

« ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا ، إلا أن يشاء الله واذكر ربك إذا  
نسيت وقل عسى أن يهدين ربى لأقرب من هذا رشدا »

صدق الله العظيم



## □ تمهيد □

يتحدث معي يومياً كل من : إبني محمد ، وبناتي : مى ، ومنى ، ومنال ، مستخدمين في المحادثة نفس الألفاظ التى تعودت على استخدامها أكثر من أربعين عاماً عندما كنت أخطب أبوى — إلا أن المعنى وطريقة الأداء تختلف اليوم عن الأربعين عاماً الماضية ، فامعنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير في المفاهيم ، والمعاني ، والقيم ، وذلك رغم الثبات النسبي لمحتويات القاموس اللغوي بصرف النظر عما استحدث من ألفاظ ، وتعبيرات غير مألوفاة في عصرنا هذا لم يتم تجميعها في قاموس رسمي بعد ، ولقد إنهارت القيم ، وضاعت المقاييس في ظل المحدثات .

يعيش أطفالنا اليوم ، حياة اللهو ، واللعب من خلال التعامل مع صور الأتوماتيكية المختلفة ، مما له الأثر البعيد على الذكاء المكتسب من جانب ، وعلى السلوكيات ، والتصرفات الاجتماعية من جانب آخر ، حيث ظهرت الصحبة الفنية من خلال البرمجة الذهنية ، اللا شعورية ، وزحفت خيوط العنكبوت المادى لتشكيل نسيج للتصرفات الإنسانية من منطلق منفعي بحت ، لم يعد يعير اهتماماً إلى علاقات الود ، والتراحم ، والتكافل الاجتماعى ، فامعنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير ، تغيير في العادات ، والتقاليد ، والأعراف ، والقيم ، والمبادئ .

وبدأت معظم منظمات العمل في كثير من بلاد العالم الثالث باستخدام مداخل وأنماط إدارية تقليدية ، لم تعد تضاهاى التغيرات المستحدثة فنياً وسلوكياً ، فامعنى ذلك ؟ بلا شك يوجد تغيير في الطرق والأساليب ، مع إصرار تلك المنظمات على عدم الأخذ بها ، وهذا يفسر تجديد الدعوة الصريحة — عن قصد أو غير قصد — لاستمرارية تحكم البلاد المتقدمة في مقدرات معظم بلاد العالم الثالث ، وذلك بسبب أخذ الأولى بأسباب التقدم فنياً وإدارياً ورفض الثانية — عن قصد أو غير قصد — لمواكبة التغيرات أو المساهمة في إحداثها ، مما يؤدي إلى الترحيب بالظلام والتمتع بتقبل السيطرة الغربية عن طيب خاطر .

ومن هنا جاء هذا الكتاب لخدمة غرضين ، حيث يتمثل الغرض الأول في المساهمة ، من أجل سد ثغرة قد توجد بالمكتبات العربية ، مع دعوة ضمنية لزملاء المهنة المختصين ، لتطویر دائرة البحوث ، والتألیف الإداری ، من حيث الطابع التقليدي المتمثل في سرد الأسس ، والمبادئ النظرية المحكومة بالإطار النظري البحت ، إلى حيث الواقع الجديد المتمثل في التغير- التغير- من منطلق كون الإدارة ديناميكية الطابع ، والمنهج ، والأسلوب ، ومعايشة التغيرات الفعالة ، والحرص على إحداثها ما أمكن ذلك ، ومن ثم يتعين على المكاتب في الإدارة أن يساير بقلمه ، وفكره ، ولسانه ، ودعوته ، التغير الفعال الذي يعود بالفائدة على كل من العاملين ، والمنظمات ، والمجتمع .

أمّا الغرض الثاني لهذا الكتاب فهو سد حاجة لدى الدارسين في الكليات ، ومعاهد التدريب المتخصصة من ناحية ، ولكي يكون مرجعاً في أيدي نوع معين من القيادات الإدارية من ناحية أخرى ، وهو ذلك النوع الذي يتسم بالفعالية ، ويؤمن بـ « إدارة التغير » والحرص كل الحرص على مساندة وتعزید بمجهودات التغير ، لمواكبة التغيرات الجديدة ، والحرص على إحداث التغيرات ما أمكن ذلك .

نرجو أن يتحقق الهدف من هذا الكتاب .

دكتور  
سعيد ش عامر



## □ مقدمة □

يضم هذا الكتاب بين دفتيه عدداً من البحوث والمقالات التى تعالج موضوع مؤتمرننا هذا . فيبدأ فضيلة مفتى مصر دكتور/ محمد سيد طنطاوى بتوضيح موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغير وذلك من واقع كتاب الله الكريم وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام فيشرح أن الدين منهج حياة صالح لكل زمان ومكان وهو مع التغير السليم — يحرسه ويهذب به ويعمل على الاستفادة القصوى منه للأفراد والجماعات محققاً لهم بذلك السعادة فى الدنيا والثواب فى الآخرة إن شاء الله .

ثم يتناول الدكتور/ على لطفى رئيس مجلس الوزراء السابق إرادة التغير فيبدأ بأن الوحدة الإنتاجية تعيش وتعمل فى محيط من النظم والأوضاع التى إما أن تكون مواتية أو غير ملائمة للتغير ويتعرض لثلاثة جوانب للتغير، سياسية واقتصادية واجتماعية . وأما الجانب الأول فيشمل توفير المناخ الديمقراطي واتباع القادة لأسلوب علمى فى علاج المشكلات . وأما الجانب الاقتصادي فيتطلب تحديد هوية النظام الاقتصادي أولاً ووضع خطة واضحة ذات أهداف محددة وبرنامج زمنى مدروس . وأما الجانب الاجتماعى الذى يتكون من الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية فيتضمن تغييراً فى أنماط الاستهلاك ، ونماذج تفكيرهم وعلاقاتهم . ويوضح المؤلف أن التغيرات المتوقعة فى الجوانب الثلاثة تتطلب شجاعة وسرعة التنفيذ والقدرة على تحمل المسؤولية .

ويفصل الدكتور/ سعيد يش عامر أستاذ العلوم الإدارية ورئيس شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى مفهوم إدارة التغير وأهميتها . فيوضح أن التغير يمثل تحركاً ديناميكياً باتباع أساليب مبتكرة . وأن إدارة التغير تعبر عن كيفية استغلال هذه الأساليب وتحمل المسؤوليات لبلوغ الأهداف المقررة . ثم يوضح أبعاد التغير — إيجابية أو سلبية وما تحمله من غم وغرم للمنظمات ، الأمر الذى يتطلب حركة دائمة من الإدارة للتعامل مع التغير . وينتقل لمناقشة قيادة

التغيير، والتي تستلزم حُسن استخدام الوسائل التقنية الحديثة مادية وفكرية . فيؤكد أن القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير يمثل حجر الزاوية فى تحقيق الفعالية المطلوبة . وهو الذى يمكن أن يواجه المعوقات الفنية والإنسانية التى تعطل التغيير . وهو يتغلب عليها بعنصرين : الوسائل التقنية والمهارات السلوكية . ويمثل النمط الإدارى المشبع أحد العناصر الهامة للمناخ اللازم للتغيير، إلى جانب العناصر الأخرى مثل ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية والعناصر البشرية التى يمكن تقسيمها إلى نوعين : نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له إيجاباً أو سلباً ، ونوع يحدث التغيير ويسهم فى تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه .

وفى الجزء الأخير من المقال بصور المؤلف أنواع التغيير من أوتوماتيكية إلى تنظيمية ثم تغييرات خارج المجتمع - اقتصادية واجتماعية ، تتطلب مواجهتها جميعاً نمطاً إدارياً فعالاً قادراً على إحداث التغيير والاستفادة منه ، الأمر الذى يتطلب القدرة على الابتكار وليس فقط الوصول إلى أفكار جديدة بل أيضاً حُسن تطبيقها .

وفى المقال التالى للدكتور سعيد عامر - مبادئ إدارة التغيير - يعرض المؤلف حقيقة معاصرة هامة وهى أن التغييرات العديدة التى تحدث من حولنا - فنية واجتماعية - وغيرها تمثل اختباراً قاسياً لمديرى اليوم فيما يتعلق بالمستقبل الذى يحمل ثورة صناعية ثانية مستمرة ، حيث على سبيل المثال يتغلغل الكمبيوتر الصور المختلفة للأوتوماتيكية فى كل جوانب التنظيم ، وحيث يجرى توظيف الذكاء الاصطناعى لحل المشكلات .. ورغم ذلك فإن العقل الإنسانى سيظل متميزاً ومن ثم فهناك مجموعة من المبادئ التى تحكم إدارة التغيير، أبرزها وجود مديرى التغيير ثم توفر جماعة عمل من الاختصاصيين الذين يتولون معالجة مشكلات التغيير . وكلا الفريقين يجب أن يتميز بالاستعداد الطيب ، وتكامل المهارات الفنية والسلوكية - وربما لعبت الأخيرة دوراً هاماً وحاسماً . ثم يقدم الكاتب بعض المبادئ الهامة فى إدارة التغيير والتى تؤكد أنها ليست قواعد ثابتة أو قوانين ، وإنما هى نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يكيفها حسب المواقف التى يصادفها .

□ وأهم المبادئ :

- ١ - خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة معدلات الابتكارات المادية .
- ٢ - أهمية العنصر الابتكارى الذى قد تحصل عليه المنظمة من الخارج - عن طريق استشاريين متخصصين لأجراء البحوث والتطبيقات اللازمة .
- ٣ - سهولة تطبيق التغيير إذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب فى نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمى حتى تخف مقاومة التغيير .

- ٤- وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظي، والنمط التقدمي، والآخر هو الذي يحقق فعالية التغيير.
- ٥- كلما ارتفعت مستويات الناس - ثقافة شخصية وطموحاً كان قبولهم للابتكارات الجديدة أسرع.
- ٦- يقابل ذلك وجود أنماط أخرى ترفض التغيير وتعجز عن الاستفادة منه.
- ٧- كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- ٨- ومن ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فعاليتها.
- ٩- المدير البيروقراطي معوق لمجهودات التغيير.
- ١٠- يقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتاحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته.
- ١١- تتكاثر معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة التغيير.
- ١٢- هناك صراع مستمر بين التطوير الذي يحصل عليه الأفراد في وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، وبين الخوف من فقدان هذه الوظائف.
- ١٣- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين.
- ١٤- يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.
- ١٥- وأخيراً فإن التطبيق الفعلي والممارسة هو المجال الحيوي لاختبار فعالية التغيير.

وفي مقالة عن نطاق وآفاق التطوير التنظيمي - يناقش الدكتور/ فؤاد محمد القاضي الأستاذ المنتدب بجامعة عين شمس والجامعة الأمريكية بالقاهرة - رياح التغيير وملاحمه التي تتمثل في التأثير المتبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك فن المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة، ومن اعتماد العامل على يده إلى الاعتماد على عقله واتجاه الأسواق العالمية، الأمر الذي يستلزم تحولاً في نظم الإدارة من التخطيط القصير إلى البعيد المدى، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن التنظيم الهرمي إلى الشبكي، ومن القيادة بالأوامر إلى المشاركة، ومن يوم العمل التقليدي إلى الساعات المرنة. كما أن نظام التعليم والتدريب يتطور ليتلائم مع هذه التغييرات. ويقول المؤلف أن مفاهيم التطوير التنظيمي وأساسه تساعدنا على إحداث التوافق بين المتغيرات المتلاحقة وأساليب ونظم العمل وصولاً إلى مستويات جديدة من الكفاءة والفعالية.

ويوضح أن التطور التنظيمي مفهوم حديث نسبياً على المستوى النظري والتطبيقي ، يستهدف ربط المنظمة مع بيئتها وليس فقط تطويرها داخلياً . فهو يحقق توازناً بين المتغيرات البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية ويعرض بعض تعاريف التطوير التنظيمي التي تلتقى حول الجهود المخططة المرنة المستمرة لحل مشكلات المنظمة وزيادة فعاليتها ، وتدور هذه الجهود حول ثلاثة محاور: القضايا الرئيسية التي يعالجها التطوير والأفراد والجماعات المستهدفة وأساليب التطوير.

ويشير المؤلف إلى أن التغيير الناجح يجب أن تتوفر له عدة خطوات ، هي إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير ، مهارة الخبير التنظيمي في إحداث التغيير ودراسة المشكلات ، وتعاون الإدارة والخبير في تشخيصها واقتراح حلولها . واختبار الحلول على نطاق ضيق ومتابعة هذه الحلول .

ونختم المؤلف حديثه بأن المرحلة الحالية تستوجب إعادة صياغة كثير من المفاهيم التنظيمية والإدارية في مؤسساتنا لتتلائم مع المتغيرات الحديثة ، وحتى نتفادى ونعالج مظاهر نقص الكفاءة وبدفع عن طريق التخطيط المدروس التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويتحدث الدكتور فريد النجار - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق فرع بنها - عن دور خبراء التطوير التنظيمي وكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية ، فيوضح أن المنظمات المصرية في هذا القرن تقع في مفترق الطرق ، حيث أن للثقافة المصرية دوراً بارزاً عالمياً وأن هذه الموارد البشرية المصرية قادرة على تحقيق إنجازات كبيرة ولكن من وجهة أخرى يبرز المؤلف بضع مشكلات تحيط بالمنظمات المصرية اليوم كتقادم الهياكل التنظيمية وبطء عملية اتخاذ القرارات ، واختلاط السلوكيات وتوجيه الموارد البشرية إلى الوظائف وليس إلى الإنتاجية . وتزايد حجم العمالة المكتتبية وزيادة البطالة المقنعة وطول الاجراءات واستيراد كثير من مستلزمات الإنتاج وغياب الأهداف الدقيقة وتضارب السياسات .

ثم يناقش المؤلف هيكلية المنظمات المصرية التي تستوجب التطوير الذي يركز على تعظيم الناتج القومي ومضاعفة الإنتاج ، كما يبرز الحاجة أيضاً للتنسيق بين المهن المختلفة والارتقاء بها وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي فهناك دوافع كثيرة لتنمية المنظمات المصرية اقتصادية واجتماعية وسلوكية .

ويضع الكاتب إطاراً عاماً للتنمية التنظيمية المخططة يتكون من أربعة جوانب ، أولها : الأبعاد الرسمية وغير الرسمية للتنمية ، وثانيها : عناصر المناخ التنظيمي وبنود الربحية والرضا الوظيفي ، وثالثها : أوجه الأزمات التنظيمية مثل الصدمة والتأقلم على مستوى العلاقات الفردية والجماعية

والقيادات ، ورابعها : أنماط القيادة الإدارية التى تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول ، وبين طلب الأمان الوظيفى والبحث عن التميز.

ثم يعالج الكاتب تجديد المنظمات ، فيعرفه بأنه تنمية وتطوير البناء التنظيمى بأسلوب مخطط ، ويتم تجديده عن طريق أربعة جوانب : سلوكياً بالعمل الجماعى والقيادة المشتركة ، وعلمياً بترشيد القرارات ، وهيكلياً بإعادة تصميم الوظائف والبناء التنظيمى ، وتكنولوجياً من حيث أساليب العمل .

ويؤكد أن الإدارة أصبحت اليوم قواعد ونماذج وحرفة ، فتتكون تكنولوجيا الإدارة من قطاعات سلوكية وترشيديّة وتقنية ولائحية وإجرائية . ثم يوضح الكاتب أن هناك ثلاثة أنظمة لتجديد المنظمات : النظام الميكانيكى والعضوى والموقفى . وفى المدخل الموقفى إجابات أدق وأنسب لتجديد ومواجهة وتطبيق التغير المطلوب . ولذلك فإن نماذج التغير التنظيمى تتضمن النموذج المتوازن والعضوى ، ويتكون نموذج التجديد التنظيمى من مراحل تشمل الأهداف والمدخلات واستعراض النتائج وتقييمها . وحيث أن التطوير التنظيمى يتطلب خبراء للتغير فإن هؤلاء يقومون بعدة واجبات ، أهمها تشخيص المشكلات ، وإقناع الإدارة بأهمية التغير والمشاركة فى اختيار وكلاء التغير من داخل المنظمة وتخطيط التغير والاشتراك فى تنفيذ خطته وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لإنجاحه .

وتتناول الدكتورة / عائدة سيد خطاب — أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة عين شمس — بعداً سلوكياً هاماً هو اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمى فى ظل ظروف التغيرات الاستراتيجية : فتعرض لهدف البحث وهو التعرف على اتجاهات العاملين بالقطاع العام فيما يتعلق بالانتماء والرضا ، وأثر المناخ التنظيمى والظروف البيئية على هذين العنصرين ، وبعد أن توضح المؤلفه فروض البحث وأسلوبه وعينته ، تستعرض مفهوم الانتماء التنظيمى الذى يدور حول قبول الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة فى العمل والاستمرار بها فهو إذاً استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ، وأما الرضا فهو شعور الفرد تجاه العمل وظروفه ، وتوجد علاقة متفاعلة بين عنصرى الرضا والانتماء ، حيث يمثل الأخير استجابة الفرد نحو المنظمة ، ويعبر الأول عن شعور الفرد الذى يتأثر بخصائصه الذاتية وخبراته ، ثم تعرض المؤلفه للعوامل البيئية الخارجة على اتجاهات الأفراد وتخلص إلى نتائج هامة هى ارتفاع الانتماء التنظيمى لدى العاملين . وتوسط مستوى الرضا ومساهمة المناخ التنظيمى الداخلى فى دفع الأفراد لبذل مجهوداتهم — ولكن بنسبة متوسطة ، وتأثير الظروف الخارجية الاقتصادية على كل من الرضا والانتماء . كما تعرض لعناصر المناخ التنظيمى المؤثرة على اتجاهات العاملين وهى :

أسلوب اتخاذ القرارات ، والاتصالات ، وفرص الترقية ، ونظم الأجور ، والابتكار . وتثير المؤلفة سؤالاً هاماً حول مجالات التطوير ، وتقدم الإجابة في صورة تطوير نظام الاتصال الحالي لتهيئة الأفراد لقبول التغيرات الاستراتيجية وذلك بتشكيل حلقات بحث من المديرين ومناقشة التغيرات بين المديرين والعاملين . وأما عناصر المناخ التنظيمي التي يجب تطويرها فتوضحها الباحثة في أسلوب اتخاذ القرارات وتجديد القيادات الإدارية العليا وتشجيع الترقية الأفقية بين الإدارات والشركات التابعة وضرورة تنمية الجهود الابتكارية وتطوير نظام الأجور . ويتم ذلك على خطتين - قصيرة وطويلة الأجل - حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من التطوير .

وفي مقال عن معوقات التغيير في الإدارة المصرية ، يوضح الدكتور / عرفة سند - أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الأزهر ، حقيقة هامة وهي أن مصر غنية بمواردها ولكنها تفتقر الإدارة السليمة . لهذه الموارد ، ثم يستعرض أهم المعوقات التي تقف في سبيل الإصلاح والتنمية ويقسمها إلى معوقات دولية وتعلق بالموثرات العالمية والاقتصادية والسياسية . ومعوقات قومية على مستوى الدولة كملكية القطاع العام واللوائح والأيدلوجية الاقتصادية ومعوقات على مستوى المنظمة - نظامها الداخلي وبرامجها ولوائحها ثم معوقات شخصية أو سلوكية تتعلق بالنمط القيادي للمديرين

وفصل المؤلف المعوقات الشخصية إلى أسلوب الإدارة بالآزمات والمركزية وعدم توفر المساعد الكفاء وطريقة المدير في إدارة الوقت والاهتمام بالجزئيات أو التفاصيل دون الصورة الكلية وجود التفكير وضعف دور السكرتارية والولاء الأول للسياسة وكهنوت الحتميات ، وأما المعوقات التي تحدث على مستوى المنظمة فهي أخطاء تقييم الأداء الكلي للمنظمة وربط الاجراءات وعدم ملائمة نظم المعلومات ونشاط جماعات الصراع .

ويقدم المؤلف صوراً متعددة لمواجهة هذه المعوقات أهمها التخطيط السليم والتوجه نحو اللامركزية وتحسن استغلال الوقت بالتغلب على مضيقاته والتفويض ومراجعة الأنشطة وتنمية الأفكار الابتكارية وتدريب السكرتارية ورفع كفاءتها وتنمية الولاء للأهداف إلى جانب الولاء السياسي وتبني قيم إدارية جديدة والاهتمام بالعائد الاجتماعي من نتائج العمل وتطوير الاجراءات ونظم المعلومات .

ثم يقدم المهندس / هانى عبد الخالق ، والمهندسة / سوزان بدير - مدير إدارة التنمية الإدارية بـ «المقاولون العرب» - ورقة عمل عن استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ ، فيعرضان نموذجاً يتكون من أربعة عناصر متداخلة ، هي الاتجاهات والقوى والعمليات والمعلومات ، فأما الاتجاهات ، أو التوجهات فتعبر عن رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها واستراتيجيتها . وأما القوى فتتنقسم إلى عوامل النجاح وعوامل الفشل - التي قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها .

وأما العمليات فتدور حول ثلاثة محاور، هي الأنشطة والوحدة الإدارية القائمة والموقع الجغرافى ، ثم تجميع المعلومات لتمثل حجرة الزاوية نظراً لأهميتها لكل من أهداف المؤسسة وأنشطتها والعوامل المؤدية للنجاح أو المعوقة له والمجالات التى تمارس فيها المؤسسة أعمالها لتحقيق الأهداف المطلوبة .

ثم يعرض الكاتبان لتجربة شركة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل الذى يجب أن تتوافر فيه خصائص معينة للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل القدرة على استخدام المعلومات واختيار البدائل والاتصال الجيد والتعامل مع أفراد واعين مثقفين ، والتنسيق مع المديرين الآخرين ، لذلك فإن الشركة تربط بين تدريب المدير فى الجوانب العملية وتطوير شخصيته حتى يتمكن المدير من استخدام قدراته الذاتية ، فتتكامل مع قدرات الآخرين ومهاراتهم فتتفجر بذلك الطاقات البشرية التى تحقق النجاح المطلوب .

أما الدكتور/ على محمد عبد الوهاب - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة عين شمس - فيتكلم عن أبعاد المناخ الصحى للتغير، فيقدم لمسئولية الإدارة تجاه التغير الذى تعدد أنواعه ومجالات تأثيره ويخص خمسة أبعاد سلوكية هى الإدراك ، والاطار القيمى ، واتجاهات العاملين ، والدوافع ، والتفكير الإبداعى . فيعرض للإدراك وهو رؤية الفرد الخاصة للأشياء من حوله والعمليات الإدراكية التى تندرج من حدوث المثير ( المحرك ) إلى التسجيل - عن طريق الحواس ثم التفسير وأخيراً الاستجابة .

ويقول إن هذه العمليات تتأثر بعوامل كثيرة شخصية داخل الفرد وموقفية خارجية ثم يؤكدون دور الإدارة فى تنمية الإدراك السليم للأفراد حتى يقبلوا التغير ويتكيفوا معه ويسهموا فى إنجاحه وذلك عن طريق اعطاء المعلومات الصحيحة وتقديم المؤثرات الصحية وتوضيح المزايا التى ستعود على العاملين من التغير والتنبيه لمعوقات الإدراك لعلاجها ثم ينتقل إلى الاطار القيمى فيوضح أهمية القيم فى التأثير على سلوك الأفراد والعوامل التى تكون القيم بين الأفراد والجماعات ويرى أن الإدارة تستطيع أن تبني قيماً جديدة للتطوير وتساعد الأفراد أيضاً على بناء اطار قيمى صحى ملائم للتغير .

ويعالج المؤلف بعد ذلك اتجاهات العاملين فيوضح أنها حالة فكرية تؤثر إيجاباً أو سلباً على سلوك الفرد وتشترك فى تكوينها بصفة عوامل ذاتية وبيئية ويرز دور الإدارة فى التعرف على اتجاهات العاملين بقياسها بالطرق الموضوعية وذلك قبل التغير وأثناءه ثم يقوم بتعديل ما يجب تعديله من هذه الاتجاهات . وأما دوافع العاملين فيتعرض المؤلف سريعاً لبعض نظريات وبنية الإدارة إلى الفروق الفردية فى الدوافع وترتيبها ودرجات إشباعها وتأثير الدافعية على التغير والحوافز

الملائمة لإشباع حاجات العاملين ثم يناقش أخيراً أهمية التفكير الإبداعي للتطوير وينبه الإدارة للمعوقات التي يمكن أن تعطل إبداع العاملين ثم يرشدها إلى أهم الطرق التي تساعد على إثراء التفكير الإبداعي .

وفي مقال عن النظرة العملية لقائد التغيير للأستاذ / سعيد عطوي مصطفى - مدير عام وزارة المالية - يصف الكاتب المدير بأنه صاحب رسالة وفنان وعالم . ثم يثير سؤالاً عن إحداث التغيير مواقف وسلوك الأفراد ، ويحيب بأن التغيير يختلف من تنظيم لآخر ومن وظيفة لأخرى ، من حيث القدرة على استخدام المعرفة والوسائل المتاحة والتفاعل الناجح مع الآخرين وتشخيص المواقف وما يلزم لها من حلول .

ويبرز الكاتب أهمية الدور الذي يقوم به قائد التغيير الذي يمثل القدوة والمحرك لديناميكية الجماعة - كفاءتها وعلاقاتها ثم ينوه الكاتب عن المشكلات التي يمكن أن تواجه قادة التغيير والتي يجيء بعضها من الأفراد والآخر من الإمكانيات ومن التشريعات والقوانين والمعوقات الاقتصادية ولكن من جهة أخرى يؤكد الكاتب أن المدير يستطيع علاج هذه المشكلات إذا اتبع البدائل الملائمة لمواجهتها - بالأساليب العلمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدوة والاستعداد للمنافسة والنجاح .

ويقدم الدكتور / أبو بكر مصطفى بعيره - أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قارون ومدير التدريب بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحثاً - حول السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير مستعرضاً أنواع السياسات ، والقواعد الإرشادية للسياسات الجيدة ، وأمثلة للسياسات الوظيفية المختلفة .

وفي النهاية يقدم الدكتور / سعيد عامر ، دليلاً لفعالية جهودات التغيير يتكون من سبعة أجزاء ، أولها : إطار عام التغيير ويتضمن عناصر هامة مثل نقاط القوة الظاهرة أثناء إحداث التغيير ونقاط الضعف وعوامل النجاح . ويتعلق الجزء الثاني بمجهودات قادة التغيير - الاستراتيجيات والتغييرات الجارية والمشكلات الإنسانية والموارد اللازمة والأخطاء التي تحدث . وأما الجزء الثالث فيتحدث عن الاستعداد للتغيير من حيث خطة التغيير ومدى وضوحها ومزايا التغيير المتوقعة وتعاضد الإدارة العليا والمشكلات المحتملة والمعلومات المطلوبة وحوافز العاملين واجراءات التطبيق . وينصب الجزء الرابع على الموارد البشرية اللازمة للتغيير - قادة وأفراداً والتدريب والإعداد اللازمين . أما الجزء الخامس فيتعلق بالتطبيق الذي يجب أن يتلاءم مع الظروف المحيطة . ويؤكد الجزء السادس والسابع استمرارية جهودات التغيير والدور الذي يمارسه قادة التغيير .



ثم ينتقل الدليل إلى الإعداد التنظيمى الذى يشرح دور قائد التغيير فى توفير الخلفية الملائمة من الجانب التاريخى وتحديد التوقعات المستقبلية وتحليل المشكلات والحصول على تأييد الإدارة العليا وعرض مشروع التغيير الجديد .

ثم يعالج الدليل أدوار فريق عمل التغيير والمبدع إلى المطور فالموفق والخبير والمدير والكفيل .  
وأخيراً يعرض الدليل خمسة اجراءات للتطبيق هى توضيح الخطة وتوحيد الممارسات والتنسيق بينها وتوفير التدريب اللازم والتدعيم والتنمية ثم المعلومات الراجعة التى تعرض نتائج التطبيق .

دكتور

على محمد عبد الوهاب



بسم الله الرحمن الرحيم  
« موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغير »

لفضيلة الدكتور / محمد سيد طنطاوى  
مفتى الديار المصرية



## **\* موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير \*** **لفضيلة الدكتور/ محمد سيد طنطاوى**

إن المتأمل في الأديان السماوية جميعها ، يراها قد أنزلها الله تعالى على أنبيائه لمقاصد سامية ، وغايات نبيلة ، على رأسها إخلاص العبادة لله الواحد القهار ، وإسعاد الناس في حياتهم وبعد مماتهم .

وهذه الأديان قد اشتملت على تشريعات متعددة ومتنوعة ، منها ما يتعلق بتنظيم المجتمع ، ومنها ما يتعلق بتطويره ، ومنها ما يتعلق بتغييره .

أما تنظيم المجتمع فنرى أن شريعة الإسلام ، قد جاءت بالهدايات ، والتوجيهات ، والتشريعات ، التى تنظم المجتمع تنظيماً حكيماً ، ومن الأدلة على ذلك أنها :

نظمت علاقة الإنسان بخالقه ، بأن أمرته بأن يحافظ على التكاليف التى كلفه — سبحانه — بها من صلاة ، وزكاة ، وصيام ، وحج ، وغير ذلك من التكاليف والآداب والفضائل .

ومن الآيات التى وردت في هذا المعنى قوله — تعالى — « يأياها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم ، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون . وجاهدوا في الله حق جهاده ، هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج » [ سورة الحج : الآيتان ٧٧-٧٨ ] . وقوله سبحانه : « اتل ما أوحى إليك من الكتاب وأقم الصلاة ، إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر ، ولذكر الله أكبر والله يعلم ما تصنعون » [ سورة العنكبوت : الآية ٤٥ ] .

نظمت علاقة الإنسان بنفسه ، كما نرى ذلك واضحاً في قوله — تعالى — : « وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا ، وأحسن كما أحسن الله إليك ، ولا تبغ الفساد في الأرض ، إن الله لا يحب المفسدين » [ سورة القصص : الآية ٧٧ ] .

نظمت علاقة الإنسان بوالديه . قال — تعالى — : « وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما . واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا » [ الإسراء : الآيتان ٢٣ ، ٢٤ ] .

نظمت علاقة الإنسان بأبنائه ، ومن الآيات التى وضحت ذلك ، قوله — تعالى — : « يا أيها الذين آمنوا قوا أنفسكم وأهليكم نارا وقودها الناس والحجارة عليها ملائكة غلاظ شداد لا يعصون الله ما أمرهم ويفعلون ما يؤمرون » [ التحريم : الآية ٦ ] . وفى آية أخرى يقول — سبحانه — : « وأمر أهلك بالصلاة واصطبر عليها لا نسألك رزقا ، نحن نرزقك والعاقبة للتقوى » [ سورة طه : الآية ١٣٢ ] . وفى الحديث الشريف : « علموا أولادكم الصلاة وهم فى سن السابعة ، واضربوهم على تركها وهم فى سن العاشرة ، وفرقوا بينهم فى المضاجع » .

نظمت علاقة الإنسان بزوجته ، ومن الآيات التى وردت فى ذلك قوله — تعالى — : « وعاشروهن بالمعروف ، فإن كرهتموهن فعسى أن تكرهوا شيئا ويجعل الله فيه خيرا كثيرا » [ النساء : الآية ١٩ ] .

وفى الحديث الصحيح : « استوصوا بالنساء خيرا » .  
وفى حديث آخر : « لا يَفْرَك — أى : لا يبغض — مؤمن مؤمنة ، فإنه إن كره منها خلقا رضى منها آخر » .

وفى حديث ثالث : « خياركم خياركم لنسائهم » .  
وفى حديث رابع : « كللكم راع وكللكم مسئول عن رعيته ، والأمين راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكللكم راع وكللكم مسئول عن رعيته » .

نظمت علاقة الإنسان بجاره ، ومن الآيات التى اهتمت بذلك ، قوله — تعالى — : « واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئا ، وبالوالدين إحسانا ، وبذى القربى واليتامى والمساكين ، والجار ذى القربى ، والجار الجنب ، والصاحب الجنب ، وابن السبيل ، وما ملكت أيمانكم ، إن الله لا يحب من كان مختالا فخورا » [ سورة النساء : الآية ٣٦ ] .

وفى الحديث الصحيح : « مازال جبريل يوصينى بالجار ، حتى ظننت أنه سيورثه » .  
وفى حديث آخر : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره ... » .  
وفى حديث ثالث : « من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليحسن إلى جاره ... » .

وفي حديث رابع : « خير الأصحاب عند الله — تعالى — خيرهم لصاحبه ، وخير الجيران عند الله — تعالى — خيرهم لجاره » .

نظمت علاقة الإنسان بغيره ، بأن جعلت العلاقة بين الإنسان وغيره تقوم على تبادل المنافع التي أحلها الله ، وعلى التعاون على البر والتقوى لا على الإثم والعدوان ، وعلى التعارف والتآلف وحسن الظن .

ومن الآيات القرآنية التي أكدت هذا المعنى قوله — تعالى — : « يأيا الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى ، وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم » [ سورة الحجرات : الآية ١٣ ] .

وقوله — سبحانه — : « ولا تجادلوا أهل الكتاب إلا بالتي هي أحسن ، إلا الذين ظلموا منهم ، وقلوا آمنا بالذي أنزل إلينا وأنزل إليكم ، وإلهنا وإلهكم واحد ونحن له مسلمون » [ سورة العنكبوت : الآية ٤٦ ] .

وقوله — عز وجل — : « لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يخرجوكم من دياركم أن تبروهم وتقسطوا إليهم ، إن الله يحب المقسطين . إنما ينهاكم الله عن الذين قاتلوكم في الدين ، وأخرجوكم من دياركم وظاهروا الله على إخراجكم أن تولوهم ، ومن يتولهم فأولئك هم الظالمون » [ سورة الممتحنة : الآيتان ٨ ، ٩ ] .

والمتدبر للقرآن الكريم ، يرى أن كثيراً من آياته تقرربكل وضوح ، أن هذا الكون قد أقامه خالقه — عز وجل — على التنظيم الدقيق ، والترتيب المحكم ، فكل شيء فيه يسير وفق تدبير محكم ، وتقدير متقن ، ونظام بديع ، يشهد بوحداية الله — تعالى — وشمول قدرته وإرادته .

ومن الآيات القرآنية التي أكدت هذا المعنى ، قوله — تعالى — : « تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير . الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً ، وهو العزيز الغفور . الذي خلق سبع سموات طباقاً ما ترى في خلق الرحمن من تفاوت ... » [ سورة تبارك : الآيات ١-٣ ] .

أى : ما ترى في خلق الرحمن من اضطراب أو خلل ، بل ترى فيه كل إحكام وإتقان واتساق .

ومن هذه الآيات — أيضاً — قوله — سبحانه — : « وآية لهم الليل نسلخ منه النهار فإذا هم مظلمون . والشمس تجري لمستقر لها ذلك تقدير العزيز العليم . والقمر قدرناه منازل حتى عاد

كالمعرجون القديم . لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ، ولا الليل سابق النهار ، وكل في فلك يسبحون » [ سورة يس : الآيات ٣٧ — ٤٠ ] .

ومنها — أيضاً — قوله — تعالى — : « وإن من شيء إلا عندنا خزائنه ، وما ننزله إلا بقدر معلوم » [ سورة الحجر : الآية ٢١ ] .

وقوله — عز وجل — : « أنا كل شيء خلقناه بقدر » أي : بنظام وتقدير محكم .

أما التطوير فإن شريعة الإسلام تبارك وتمحض على كل تطوير ينقل الأمور من القبيح إلى الحسن ، ومن الشر إلى الخير ، ومن النفع القليل إلى النفع الكثير ، ومن الرقي العقلي والعلمي الذي يفيد فرداً أو أفراداً إلى ما يفيد الجماعات والأمم ، لأنه كلما اتسع نطاق التطور النافع والمفيد في المجالات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والصحية ، والعسكرية ، والعمرانية من زراعة وصناعة وتجارة .....

أقول : كلما اتسع نطاق هذا التطور المفيد في هذه المجالات وغيرها ، جاء الخير الوفير ، والرزق الكثير ، وعم المجتمع الرخاء والأمان والاطمئنان .

فشريعة الإسلام مع كل تطور نافع ومفيد ، ولا يتنافى مع العقائد السليمة ، والآداب القويمة ، والسلوك الحميد ، والتشريعات التي ثبتت عن النبي — صلى الله عليه وسلم — .

فثلاً : أرسل النبي — صلى الله عليه وسلم — عدداً من أصحابه إلى بعض البلاد التي لا تدين بالإسلام لكي يتعلم المسلمون منهم صناعة بعض الأسلحة التي لم تكن موجودة عندهم ، أو هي موجودة ولكنها تحتاج إلى تحسين وصقل وتطوير جيد .

وسيدنا أبوبكر الصديق — رضى الله عنه — عندما أرسل خالد بن الوليد — رضى الله عنه — على رأس جيش لمحاربة المرتدين قال له : يا خالد ، حاربهم بمثل ما يحاربونك به ، إن حاربوك بالسيف فحاربهم بالسيف ، وإن حاربوك بالرمح ، فحاربهم بالرمح .

والمسلمون في شتى عصورهم تعلموا من غيرهم ، وعلموا غيرهم ، إذ العلم لا وطن له ولا نهاية له ، وكل ما يؤدي إلى التطور النافع في المجالات الصناعية أو الزراعية أو الحربية أو غيرها ، فشريعة الإسلام تحمده وتمحض عليه .

أما التغيير بمعنى إزالة ما هو فاسد ، وإحلال ما هو صالح محله ، فهذا جوهر الأديان والشرائع التي أنزلها الله — تعالى — على أنبيائه ورسله .



لقد أرسل الله جميع الرسل إلى الناس ، من أجل تغيير وإزالة واقتلاع ما كانوا عليه من عقائد فاسدة ، ومن عادات قبيحة ، ومن أفعال سيئة . فثلاً : جميع الرسل جاءوا إلى الناس برسالة واحدة في جوهرها ، وهى : إخلاص العباد لله الواحد القهار .

وجميع الرسل جاءوا إلى الناس لكى يحببهم فى اعتناق الفضائل ، كالصدق ، والأمانة والعفاف ، وصلة الرحم ، ونصرة المظلوم وحماية العدل .. ولكى يكرهوا إليهم الكفر والظلم والفسوق والعصيان .

فشعيب — عليه السلام — جاء إلى قومه ، وبعد أن أمرهم بإخلاص العباد لله ، نهاهم عن التطغيف فى الكيل والميزان الذى كان عادة من عاداتهم السيئة .

وقد حكى القرآن عن ذلك فى آيات متعددة ، منها قوله — تعالى — : « وإلى مدين أخاهم شعيباً قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيره ، ولا تنقصوا المكيال والميزان إني أراكم بخير وإنى أخاف عليكم عذاب يوم محيط . ويا قوم أوفوا المكيال والميزان بالقسط ، ولا تبخسوا الناس أشياءهم ، ولا تعثوا فى الأرض مفسدين . بقية الله خير لكم إن كنتم مؤمنين وما أنا عليكم بحفيظ » [ سورة هو : الآيات ٨٤-٨٦ ] .

وسيدنا رسول الله — صلى الله عليه وسلم — جاء إلى الناس فأمرهم بإخلاص العباد لله — تعالى — وأمرهم بالتحلى بمكارم الأخلاق .. ونهاهم عن أخلاق وعادات سيئة كانت متفشية فيهم ، ومن أهمها : شرب الخمر ، وتعاطى الربا .

وقد سلك القرآن فى محاربة هاتين الرذيلتين مسلك التدرج حتى أبطلهما وأزالهما إزالة تامة ، وكان آخر ما نزل فى تحريم الخمر ، هو قوله — تعالى — : « يأيا الذين آمنوا إنما الخمر والمير والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون إنما يريد الشيطان أن يوقع بينكم العداوة والبغضاء فى الخمر والميسر ، ويصدكم عن ذكر الله وعن الصلاة فهل أنتم منتهون » [ المائدة : الآيتان ٩٠ ، ٩١ ] .

وكان آخر ما نزل من قرآن فى شأن تحريم الربا قوله — تعالى — : « يأيا الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقى من الربا إن كنتم مؤمنين . فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله ، وإن تبتم فلكم رءوس أموالكم لا تظلمون ولا تظلمون » [ سورة البقرة : الآيتان ٢٧٨-٢٧٩ ] .

وبعد ، فهذه كلمة عن موقف الدين الإسلامى من التنظيم ، والتطوير ، والتغيير .. نسأل الله — تعالى — أن يجعلها خالصة لوجهه الكريم ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .



# «إدارة التغيير»

دكتور / علي لطفي  
رئيس مجلس الوزراء السابق



## \* إدارة التغيير \*

### دكتور/ على لطفى

إن أى وحدة إنتاجية لا تعمل فى فراغ أو فى جزيرة منعزلة ، وإنما تعمل فى مجتمع تسوده نظم وأوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية معينة . ولا شك أن هذه النظم والأوضاع تؤثر إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال للوحدة الإنتاجية . فإذا كانت النظم والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى المجتمع مواتية ، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح الوحدة الإنتاجية وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت هذه النظم والأوضاع غير مواتية ، فإنها تكون من عوامل فشل الوحدة الإنتاجية .

وكما هو معروف ، فإن النظم والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى معظم إن لم يكن جميع الدول النامية لا توفر المناخ الملائم لنجاح الوحدات الإنتاجية ، مع اختلاف حدة هذه الظاهرة من دولة لأخرى .

وهنا تبرز حتمية وضرورة التغيير من أجل خلق المناخ الملائم والظروف المواتية التى تسمح للوحدات الإنتاجية بتحقيق أهدافها .

و يشمل التغيير ثلاثة جوانب : سياسية واقتصادية واجتماعية .

(١) بالنسبة للجانب السياسى ، فإن الأمر يستدعى توفير الحرية الحقة والديمقراطية الكاملة .

لقد أثبتت التجربة أن جميع الدول الديكتاتورية أو الشمولية أو الفردية هي دول متخلفة ولا يمكن أن تنطلق في طريق التنمية . كما أثبتت التجربة ضرورة وجود حكومة ديمقراطية ، جريئة في ضرها لعوامل الفساد ، مؤمنة بالأسلوب العلمى ، لا تمثل مصالح الطبقات المالكة أو الثرية ، ولا تعتمد على تأييد فريق من المنافقين الذين يستفيدون من وجود البيئة السياسية الفاسدة . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن البيئة السياسية الصالحة لا تتوافر إلا إذا كانت القيادة السياسية على مستوى عال من الوعى والعلم ، متحررة من بطانة المنافقين والانتهازيين ومحترفى السياسة ، تعتمد على أهل العلم والخبرة وليس أهل الثقة ، لا تشتري أصوات المعارضين عن طريق وضعهم فى مناصب عليا بصرف النظر عن صلاحيتهم لها ، صريحة فى طرحها لمشاكل المجتمع ومناقشتها أمام المواطنين ، جريئة فى القضاء على الانحراف والتسيب والإهمال دون خوف من جماعة أو فئة ذات نفوذ ، مؤمنة بالحرية حتى يقول كل فرد كلمته ولا ينفرد القائد برأيه .

(٢) أما بالنسبة للجانب الاقتصادى ، فإن الأمر يستدعى تحديداً واضحاً وصريحاً لهوية النظام الاقتصادى . وقد أثبتت التجربة أن النظام الاشتراكى المخطط مركزياً قد فشل فشلاً ذريعاً ، بينما نجح الاقتصاد الحر الذى يعتمد على قوى السوق وأليات العرض والطلب .

ويكفى أن نشير فى هذا الصدد إلى المشاكل الاقتصادية الضخمة التى يواجهها الاتحاد السوفيتى ومن ثم حتمية التوجه نحو اقتصاد السوق فى ظل مشروع الـ ٥٠٠ يوم الذى يجرى تنفيذه حالياً هناك . إن التغيير فى المجال الاقتصادى يجب أن يكون فى اطار مشروع محدد ذى أهداف واضحة وجدول زمنى للتنفيذ مع متابعة مستمرة . كما يجب أن يشمل التغيير فى المجال الاقتصادى جميع التشريعات التى وضعت فى ظل النظام الاشتراكى الشمولى والتى تكبل الاقتصاد القومى بالأغلال والتى تعوق حركة الادخار والاستثمار والإنتاج والتجارة بنوعها الداخلية والخارجية .

(٣) وننتقل الآن إلى الجانب الثالث والأخير وهو الجانب الاجتماعى .

فما لا شك فيه أن البيئة الاجتماعية تؤثر إلى حد بعيد على مستوى الأداء ومن ثم نتائج الأعمال للوحدات الإنتاجية . وتشمل البيئة الاجتماعية — كما هو معروف — العادات والتقاليد والقيم والمثل والخوافز والاتجاهات السائدة فى المجتمع ، وللأسف الشديد فإن البيئة الاجتماعية السائدة فى معظم الدول النامية تعتبر عاملاً معوقاً للوحدات الإنتاجية . ونكتفى هنا بذكر بعض الأمثلة : الانفاق البذخى ، سوء توجيه المدخرات ، سوء

استغلال وقت الفراغ ، احتقار العمل اليدوى ، القناعة بالحياة المألوفة ، التفكير بأسلوب غير علمى ، النظرة الأسرية الضيقة ، حب الماضى والتمسك به ، عرقلة التنقل المهنى ، وبالإضافة إلى ذلك فإن الدول النامية تعاني من انتشار العديد من الأمراض الاجتماعية مثل : الانحراف ، الفساد ، التطرف ، التسلط ، القسوة ، العنف ، التسيب ، التواكل ، اللامبالاة ، الرياء ، الرشوة ، المحسوبية ، الاستهتار ، المظهرية ، الشللية ، الوصولية ، الانتهازية ، استغلال النفوذ ، النفاق... إلخ .

ومن هنا فإن التغيير يجب أن يشمل هذه الأنماط السلوكية وذلك عن طريق حملة توعية تؤثر في عقول الناس ووجدانهم ، وتوقظ ضمائرهم ، وترسخ قيماً جديدة في عقولهم ، وتوجه طاقاتهم نحو الخلق والتجديد والإبداع والتميز ، والعمل الوطنى الجاد بكل تفان وتجرد ووفاء . وقد يحتاج الأمر في بعض الحالات إلى إصدار تشريعات معينة لتغيير بعض الأنماط السلوكية . هذا علاوة على ضرورة أن تبدأ القيادات المسؤولة بنفسها أولاً فيما يتعلق بتغيير الأنماط السلوكية حتى تضرب بذلك المثل أمام أفراد الشعب وحتى تكون القدوة الحسنة .

إننا نقف اليوم على مشارف القرن الحادى والعشرين ومن هنا فإن التغيير فى النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، يجب أن يسير بخطى سريعة وبأسلوب علمى ودون خوف أو تردد .

وتبقى بعد ذلك نقطة أخيرة ، وهى أن كل التغييرات الجذرية والحركات الإصلاحية فى التاريخ كان لها أعداء يتربصون بها ويعوقون حركتها وتقدمها للمحافظة على مكاسبهم ومصالحهم الخاصة . إنهم لا يتهاونون عن مقاومة التغيير بالطرق المشروعة وغير المشروعة سواء بالإلتفاف حوله أو بالتباطؤ فى الإنجاز أو بإطلاق الشائعات الكاذبة ، أو بإثارة المواطنين ، أو بخلق الثغرات . وحتى لا ينجح أعداء التغيير فى وقف مسيرته ، فإن المخططين والمنفذين للتغيير يجب أن تتوافر فيهم روح الأصالة والجرأة ، والقدرة على تحمل المخاطرة والمسئولية ، والقبول بمبدأ الحساب على أساس الإنجاز وما يتحقق : أهداف .

ولنتذكر دائماً قول الله تعالى : « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .  
[ صدق الله العظيم ]





## □ مبادئ إدارة التغيير □

### ●● نقاط البحث :

- □ مقدمة .
- □ المبادئ والعموميات التي تحكم إدارة التغيير.
- □ مبادئ إدارة التغيير.

أ. د / سعيد يش عامر  
أستاذ وخبير العلوم الإدارية  
بالولايات المتحدة الأمريكية  
ورئيس شركة وايد سيرفيس  
للاستشارات والتطوير الإداري



## \* مبادئ إدارة التغيير \*

أ. د. سعيد ش عامر

### □ مقدمة □

خلق الله تعالى ألف أمة ، منها أمة الإنسان ، الذى ميزه الله على سائر أمم الحيوان بالتطق والعقل ، والتكليف ، وسخرها له ، يأكل منها ، ويتمتع بها ، ولا يسرف ، إن الله لا يحب المسرفين . وقد سوى الله بين هذه الأمم فى الخلق ، والرزق ، والحياة ، والموت ، والحشر ، والاقتصاص .

لقد عرض الله الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وحملها الإنسان ، إنه كان ظلوماً جهولاً . سوى وناظر الله سبحانه وتعالى مسئولية تحمل الأمانة بمنح الإنسان صلاحية تسخير ما فى الكون لخدمة أغراضه المشروعة ، والتى تنسجم مع تلقائية عمل الظواهر الطبيعية ، وحكم معرفتها للأشياء منه بهدى من رب العالمين .

لقد مضى على الإنسان حين من الدهر لم يكن فى استطاعته التغلب على مشكلات البيئة المحيطة به ، فاستسلم وعاش فترة من الزمن فى صراع رهيب بين آماله بكل ما فيها من اتساع ، وبين واقعه المحدد .. بين خياله وبين ضيق إمكانياته ، بين رغباته العديدة وبين أساليب العمل المتأخرة التى تصدت له فى معظم الأحيان لتقف حائلاً دون تقدمه ، إلى أن جاءت الثورة التقنية لتخفف من حدة هذه الصراعات ، ولتضفى على الإنسان روح التفاؤل ، ولتملى عليه ضرورة إعادة حساباته وتخطيطه لتتفق مع أساليب العمل المتغيرة (١) .. التى تنادى بها إدارة

---

(١) راجع فى ذلك : سعيد ش عامر ، ونالديوسف الخلف ، التصميم الوظيفى والتقنية الحديثة « مطبوعات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ - ندوة التضخم الوظيفى ، ص ٢٢٥ » .

التغيير، والتي لا نخرج عن كونها معالجة فعالة لردود الفعل التي تملها الضغوط بسبب التقدم العلمى، والمادى، والفكرى، فى صوره المختلفه، والمستمره، سواء أكان التقدم ملموساً ومادياً كما هو الوضع بالنسبة لصور التقدم الفنى، حيث الحاسب الآلى، ودرجات تطبيق الأتوماتيكية، أو غير ملموس كما هو الوضع بالنسبة للأفكار، وطرق وأساليب العمل وأبعاده التنظيمية.

إن التكيف الإدارى من قبل المستويات الإدارية المختلفة، بمنظمات العمل الإنسانية مع تبنى المتغيرات الرئيسية فى المناخات الداخلية، والمناخات الخارجية لتلك المنظمات، إنما يمثل ضرورة ملحة، واعتباراً لا بد منه على مدار العشرين عاماً القادمة، وبلا شك أنه أينما ننظر على مدار السنوات القادمة سنلاحظ تغيرات، وثورات ديناميكية، فنياً، وإدارياً، واقتصادياً.. فى جميع المجالات، وسيملى هذا التحدى غير المنظور ضغوطاً معينة على المنظمات، وعلى المديرين، مفادها التحرك فى ضوء أهداف جديدة، وبطرق وبأساليب جديدة، فى ظل نظم جديدة للقيم والمفاهيم تختلف تماماً عما سبق تقليدياً.

وتمثل التغيرات الفنية، والاجتماعية، ومن ثم الإدارية.. اختباراً قاسياً لمديرى اليوم، تجاه أحداث المستقبل، ومدى الاستعداد له فنياً، وإنسانياً.

ولونظرنا إلى التقدم الفنى حالياً، ممثلاً فى الكمبيوتر، وصور ونسب الأتوماتيكية المختلفة، لأمكن ملاحظة تداخلها فى مجالات شتى، واستخدامات عديدة فى البر والبحر والجو، تاركة بذلك أثارها على الجوانب التنظيمية والمهام الإدارية، مما يثير العديد من الأسئلة حول علاقة المستقبل بين الآلة والإنسان، ومدى خوف الإنسان من الآلة على مدار الوقت.

وتساهم استجابة الإدارة بفعالية إلى متطلبات التغيير الفنية والاجتماعية، فى تحديد معالم، وسمات منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تحديد نوعية أداء المجتمع وتحمل تحديات التغيير بين طبيعتها مزيجاً من الخوف وتعدد الفرص، وفق رد الفعل المناظر لتلك التحديات، وقد يأتى رد الفعل دفاعياً، أو تحفظياً، أو تقدماً، وإن كان المدخل التقدّمى هو الأنسب لإدارة التغيير، وحسن معالجة قضايا التغيير المختلفة.

ويلاحظ الجميع الآن مدى انتشار استخدامات الكمبيوتر، بصورها المتقدمة فى المهام التنظيمية، والجوانب الإدارية مما لا يدع شكاً فى قدرة الإنسان على التكيف مع التغيير واستيعابه فإن لم يفعل فإن التغيير يؤثر فيه وقد يأخذه على غرة لأن التغيير يجانب كونه ضرورة

حتمية هامة لا يدير نفسه ، ومن ثم يتعين علينا تعليم تلاميذ اليوم كيفية العمل بفعالية ، ومرونة ، مع استخدام الطرق والأساليب الابتكارية ، والوسائل التحليلية ، والمهارات ، وتشجيع الاستعداد الفكري لمواجهة تحديات المستقبل القريب ، وما يحمله من مفاجآت .

تجرى بحوث الذكاء الاصطناعي في عصرنا الحالى ، لبرمجة الكمبيوتر من أجل استخدامه في حل المشكلات ، ومضاهاة التفكير الإنسانى — بمعنى أن المستقبل القريب سيحمل لنا أخباراً مفادها قدرة الكمبيوتر على أخذ مكان الإنسان في معظم الممارسات الإدارية ، مع إنجاز تلك المهام والممارسات الإنسانية بمعدلات أفضل من تلك التى يحققها مديرو اليوم ، وذلك من منطلق الإحساس بقدرة الكمبيوتر المستقبلية على اكتشاف المشكلات التى تتطلب قرارات معينة لحسن معالجتها ، مع تصنيف ، وتفرقة تلك المشكلات وفق درجة أهميتها .

ورغم كل هذا فإن العقل الإنسانى سيظل مميزاً عن غيره من العقول الألكترونية ، حيث يستقبل العقل البشرى بصفته مستودعاً للمعلومات والخبرة الكثير من المعلومات الجديدة يومياً ، وباستمرار ، نظراً لما ميزه الله به على غيره من حيث العقل ، والنطق ، والتكليف ، وفى ضوء من الماضى والحاضر ، حيث الخبرات ، والمعلومات ، يستطيع العقل الإنسانى التمييز عن غيره من العقول الألكترونية .

### □ المبادئ ، والعموميات التى تحكم إدارة التغيير □

إذا كنا نتحدث عن «إدارة التغيير» فمن الصعب سرد مبادئ ثابتة في هذا الصدد ، بحكم تعاملنا مع قضايا ديناميكية الطابع ، إلا أنه من الممكن الاسترشاد بالعموميات في هذا الصدد ، وإذا كانت الإدارة في ظل مداخلها التقليدية تمثل مشكلة ، فإن إدارة التغيير في ثوبها الجديد هى أم المشاكل .

يعتقد الكثير من المهنيين ، وبعض الكتاب ، أن إدارة التغيير تقف عند حد إدارة الأموال ، أو الإنتاج ، أو المنتجات ، أو الموجودات ، أو غير ذلك من الموارد المالية ، أو الموارد البشرية ، أو كافة الموارد على اختلاف أنواعها مجتمعة .. وإن كان من الصعب إنكار ذلك ، إلا أن الجانب الموضوعى لإدارة التغيير يمتد إلى أبعد من ذلك ليتضمن مراحل التغيير التى تمر بها الممارسة الإدارية لكل مورد مادي ، أو بشرى في ظل التغيرات التى تحدث .

يعيش العالم حالياً ، معدلات تغيير رهيبه ، تقاس معدلاتها في السنوات العشر السابقة ، بالإضافة إلى السنوات العشر اللاحقة ، بما يعادل معدلات التغيير التي تمت خلال مئات السنوات عما قبل ، وتنبأنا تلك الطفرات في معدلات التغيير ، بأنه قد تم بالفعل طرق أبواب ثورة تغيير شامل ، حيث التقدم الفنى ، والطرق ، والأساليب التي أصبحت معه إدارة الموارد المادية ، والموارد البشرية ، تمثل مشكلة ، وتتطلب لحسن معالجتها وجود نوعية معينة من النمط الإدارى بمنظمات العمل ، ومدراء يعرفون مديري التغيير ، وهم ممن يضطلعون بمهام تقديم أفكار التغيير ، مع الحركة المستمرة ، وهذا الجهاز المادى ، والبشرى ، لمواكبة إحداث التغيير ، حيث الفرص المحفوفة بالمخاطر ، والحرص على تحقيقها ، مع ممارسة كافة العمليات الإدارية تحت تأثير شىء واحد يعرف بالجانب الموضوعى لإدارة التغيير ، وعلى حد قول « أرنست ديل » ليس مدير التغيير بهذا النوع الذى نعرفه ، وفق التصور البسيط ، ولكنه هذا النوع الذى يعايش ، ويكيف نفسه مع تغيرات العالم الذى نعيشه حالياً ، والذى سنعايشه فى المستقبل القريب (٢) .

يحتاج الوضع — بالإضافة إلى مديرى التغيير — إلى وجود جماعة عمل من الاختصاصيين الذين يتولون أمر معالجة المشكلات التى تعقب أحداث التغيير ، وتعرف تلك الفئة باسم وكلاء أو ممثلى التغيير ، ممن تتوافر لديهم القدرة على حُسن تشخيص ، وإيضاح ، وسرعة حل المشكلات الناجمة عن التغيير ، نظراً لتحركهم من خلال النتائج فى طموح ضرورى ، ولازم لإنجاز العمل .

يحتاج كل من مديرى التغيير ، ووكلاء التغيير إلى ضرورة ، توافر الاستعداد الطيب كمدخل ضرورى يسير جنباً إلى جنب ، وفى تكامل مع مدخل المهارات الفنية ، واكتسابها مع الوقت ، من أجل استكمال النجاح ، والحصول على النتائج المرجوة من وراء مجهودات التغيير .

فإذا كانت الإدارة لا تخرج عن كونها حسن استخدام الموارد المادية ، والبشرية ، والمعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة ، فإن إدارة التغيير من وجهة نظرنا لا تخرج عن كونها حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التى تملأها لغة العصر ، ولغة المستقبل القريب .

---

(٢) راجع فى ذلك :

إن تغير سلوكيات ، وتصرفات العناصر البشرية ، أصبح متمشياً تلقائياً مع لغة العصر  
أن التدفقات النقدية أصبحت محكومة باعتبارات ، وعوامل معينة ، كما أن قضايا الإنتاج  
والتسويق ، والتوزيع أصبح لها طابعها الخاص ذو العلاقة بالمنافسة ، وتغير أذواق المستهلكين ،  
وسهولة استمالتهم من الإعلانات الجذابة ، وسهولة الاتصال ، وما شابه ذلك من اعتبارات  
وعوامل عديدة ، كذلك الوضع بالنسبة للإنتاج كمهمة ، والإنتاجية كقضية إدارية ، حيث  
يتأثر كل منها حالياً باعتبارات وعوامل لم يكن لها وجود من قبل .

هذا ، ولا يستطيع مفكر حكيم إنكار أبعاد ملامح الثورة الصناعية الثانية ، حيث التقدم  
الفنى ، وصور التقنية الحديثة ، ومدى سيطرتها على أنماط الحياة بصفة عامة ، وعلى حياة  
منظمات الأعمال بصفة خاصة ، إلى جانب التقدم فى الطرق ، والأساليب المختلفة لأداء العمل  
بالصورة التى تحت المدير التقليدى على الخروج من محيط العمل فى حالة إصراره على عدم  
التكيف مع العالم الذى نعيشه حالياً .

تلعب المداخل السلوكية دوراً هاماً ، وحيوياً فى إدارة التغير لحسن معالجة القضايا ،  
والمشكلات الإنسانية الناجمة ، وما يحتاجه الأمر من براعة سلوكية ، ومعرفة جيدة بمداخل  
وكيفية تحفيز العناصر البشرية .

## □ مبادئ إدارة التغير □

إذا كنا نتحدث عن إدارة التغير فن الصعب بمكان سرد مجموعة من المبادئ والأسس  
الجافة التى يمثل الالتزام بها ضرورة حيوية ، وذلك بحكم تعاملنا مع موضوع وقضايا ديناميكية  
خاضعة لتأثيرات غير ثابتة ، إلا أننا من المفيد بمكان الاسترشاد بالعموميات فى هذا الصدد .

وإذا كانت الإدارة التقليدية تمثل مشكلة ، فإن إدارة التغير هى أم المشاكل ، وتكمن  
المشكلة الرئيسية لإدارة التغير فى أهمية الحصول على وعى كاف للتأكد من حُسن تقييم المواقف  
بعناية تامة دون جوانب سلبية مما يؤثر على الإنتاجية ، ولكن كيف يتم ذلك ؟

من حُسن الحظ أنه أجريت دراسات غديدة فى هذا الصدد باختيار عدد كاف من  
منظمات العمل الناجحة ، تسمح بالتوصل إلى مسلمات حول حقائق التغير ، وفعاليته ، فى ظل  
المقاومة الإنسانية ، كظاهرة سلوكية متوقعة الحدوث ، ولقد تضمن كتاب « بير يسلون

واستينز» (٣) على ١٠٠٠ عمومية ، خاصة بالسلوكيات الإنسانية ، يرتبط بعضها بكيفية تغيير السلوكيات .

وكما سبق الذكر لا يمكن استخدام تلك العموميات كقواعد ثابتة ، أوقوانين ، بقدر ما ينصح بالاسترشاد بها فقط من أجل التغيير، فإذا صحت في حالات فرما لا تصح في حالات أخرى ، وفق ظروف الموقف ، والاعتبارات المحيطة ، والتوقيت الزمني ، والعوامل الحضارية ، ومن ثم يمكن للقارئ ، أوراغب الاستفادة من تلك العموميات ، الاعتماد على الملكة الذهنية في تكوين رصيده من العموميات ، من أكثر من مصدر، وله أن يضيف ما يشاء ، أو يحذف ما يشاء وفق الحالة موضع التطبيق ، وفيما يلي بعض العموميات للاسترشاد بها في إدارة التغيير.

١- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار.. بمعنى أن الحضارات المختلفة تستقبل صور الإبداع ، والابتكار المادى الملموس ، بمعدل أسرع ، وأسهل ، من صور الابتكار، والإبداع ، غير الملموس ، حيث يسهل تداول ، وانتقال الماديات ، عن تداول وانتقال الأفكار، وربما يفر ذلك تعر انتشار الديمقراطية في كثير من البلاد التى ينتشر فيها تداول ماديات ، وابتكارات معينة مثل التلفاز، أو أى من صور التقنية الحديثة ، بصرف النظر عن أبعاد الاستخدام السليم .

ومن ثم فإن إدارة التغيير محكومة من حيث مدى يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية موضوع التغيير نفسه من حيث كونه مادياً ، أو معنوياً ، ومن ثم فإنه لاعتبارات المناخ السائد أبعاده ، ولعصر الزمن أبعاده الأخرى في اتمام مجهودات التغيير، بمعنى أن مواطن الفكر، والابتكار المادى تعتبر خصبة للتطبيق قبل غيرها من مناطق العالم الأخرى ، المستوردة لتلك الابتكارات .

٢- تتم معظم الابتكارات بمعرفة آخرين من خارج محيط العمل ، بمعنى أنه يقع على عاتق منظمة العمل الإنسانية ، مسئولية مواكبة التغيير، والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك ، ومن ثم يجب على القيادات الإدارية تخصيص جزء من الوقت ، مع حُسن توجيه المجهودات البشرية اللازمة للبحث عن مواطن الأفكار وصور الإبداع البناءة ، والتي تعود على المنظمة ، وعلى المجتمع ، بالفائدة المرجوة ، ويكون المدير محظوظاً إذا أمكنه التوصل

(٢) راجع فى ذلك:

Berelson, B. and G. Steiner, Human Behavior, New York: Haycourt Byace & World, 1964.



إلى مداخل ابتكارية ذاتية لحل مشكلاته على الأقل ، وتلك هي افتراضات لما يجب أن يكون عليه الوضع بشأن الاجتهاد لإحداث التغيير . إلا أن الواجب شيء والواقع شيء آخر ، حيث تفيد الشواهد ، وتجبرنا البراهين باعتماد منظمات العمل على قدرات ابتكارية من خارج نطاق العمل ، حيث يوجد آخرون ، من خارج محيط العمل ، لإجراء التجارب ، والتوصل إلى استنتاجات معينة بقصد التعميم .

إن المضطلع على تطبيقات وسائل التقنية الحديثة بالريف الزراعي الأمريكي حيث الطرق والأساليب المتقدمة ، يجد أن مصدر تلك الابتكارات هم أهل المدينة ، وليس أهل الريف الأمريكي ، وارتفاع الإنتاجية ، حيث يرجع السبب الرئيسى إلى علماء الزراعة ، واستيراد الأفكار ، من خلال استخدام وكلاء متخصصين فى هذا الصدد .

ورغم تقدم الكثير من منظمات العمل الإنسانية بالولايات المتحدة الأمريكية فى مجالات إحداث التغيير ، مع المساهمة فى كثير من الابتكارات المدنية والحربية ، إلا أن التعميم الوارد هو اعتماد معظم منظمات العمل فى المجتمع على آخرين من خارج محيط العمل ، فى تقديم الأفكار والابتكارات ، موضوع التغيير .

٣- تدخل الابتكارات إلى المنظمة ، بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا ، ويا حبذا لو دخلت الابتكارات إلى منظمة العمل الإنسانية من أسفل السلم الوظيفى إلى أعلاه ، وبالتالى تخف حدة المقاومة الإنسانية ، لمجهودات التغيير ، تلك هى رغبة منشودة معلق تحقيقها على شرط فاسخ فى معظم الأحيان ، وهو شرط تقديم الأفكار ، والابتكارات ، الخارجية إلى منظمة العمل ، على عكس ما جرت عليه العادة ، وهو البدء بأعلى السلم الوظيفى ، حيث جرت العادة على دخول الابتكارات بدءاً بأعلى السلم الوظيفى .

لقد تعود رجال البيع ، ومندوبى توزيع الأفكار ، والابتكارات الجديدة ، وهم بصدد ممارسة أنشطتهم ، السؤال فى المنظمة عن صانع القرار ، بشأن إقتناء تلك المستحدثات ، وعادة ما يقع صانع القرار فى أعلى السلم الوظيفى ، ومن هنا تدخل الابتكارات إلى منظمات الأعمال بمعدل أسرع عند المستويات الإدارية العليا عنها عند المستويات الإدارية الدنيا .

إن الاختلاف فى وجهات النظر ، والاتجاهات والشاعر بين المستويات الوظيفية المختلفة ، تعتبر شيئاً لا بد منه بمنظمات الأعمال ، بالإضافة إلى أن نظرة كل عامل ، أو موظف

بالمنظمة تختلف اختلافاً جوهرياً عن نظرة المنظمة نفسها تجاه القضايا والموضوعات المختلفة ، ومن ثم فإن تقديم الابتكارات إلى المنظمة من خلال المستويات الإدارية عادة ما تثير الكثير من التساؤلات حيث تشتد حدة المقاومة الإنسانية عند التطبيق ، ومن هنا تأتي أهمية المداخل السلوكية لحسن معالجة قضايا التغيير للحد من تلك المقاومة ، من خلال تقديم الأفكار ، والابتكارات باتباع قنوات ، وطرق تساعد على إحداث الإنسجام ، وسهولة التقبل .

٤- تدخل الابتكارات وأفكار التغيير إلى المنظمات باتباع مداخل تقديمية ، يختلف المديرون في الصفات والسمات التي تحكم تصرفاتهم ، فمنهم من يؤثر في المنظمة ، ومنهم من يتأثر بمقدار يزيد بكثير عن نسبة تأثيره في المنظمة ، ومنهم من يحسن استقبال الأفكار ، ويتفاعل معها ، ومنهم من لا يحسن ذلك ، وهكذا يمكن تصنيف المديرين في هذا الصدد بالمتحفظ من جانب ، والتقدمي من جانب آخر ويحكم معيار التمييز بين النوعين ، السمات والقدرة على التفاعل والتفاهم ، ومجال ونوعية الاتصالات مع العالم الخارجى للمنظمة بشأن التعرف ، واقتناء المستحدث من الأفكار والابتكارات الفعالة .

يتسم النمط التحفظي بالقوة الناجمة عن المعرفة الجيدة ، بظروف العمل الداخلية والبعد النسبي عن العالم الخارجى للمنظمة بحكم الحرص على الاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية بالمنظمة ، مع الحرص على التمتع بالقيم الداخلية للعمل والارتقاء في السلم الوظيفي ، وببطء حركة التغيير ، ومن ثم يميل هذا النمط إلى التوقع ، مع قلة التأثير في المنظمة بحكم الحرص الشديد على ثبات الوضع كما هو عليه .

ويتسم النمط التقدمي بالتأثير الفعال في المنظمة ، وفعالية الاتصالات مع العالم الخارجى بنوعية الصناعة ، أو الخدمة التي تنتمي إليها المنظمة ، وقد تمتد الاتصالات إلى أبعد من ذلك بكثير حيث القطاعات الأخرى ، ومن ثم يميل هذا النمط إلى الفعالية وكثافة التحرك ، لعلمه بالتغيرات التي تحدث خارج نطاق العمل ، ومن هنا يتضح مدى سهولة دخول التغيرات ، واحداثها داخل المنظمات من خلال النمط التقدمي .

٥- يتم قبول الابتكارات بمعدلات أسرع من قبل المستويات الرفيعة من البشر :

مما لا شك فيه أن الناس يختلفون في الثقافة ، والجنس ، ومكونات الشخصية ، ودرجات الطموح والمستوى المعيشي ، فهناك من يسعى إلى تحسين وضعه الاجتماعي ، والمهني

والاقتصادى ، وهناك من يظل ساكناً ، دون نظرة إلى الأحسن ، أو الأفضل ، وتشير دراسات السلوكيين إلى سرعة تقبل المستويات الرفيعة من البشر للأفكار والابتكارات الجديدة ، بالقياس إلى هؤلاء ممن لا يحاولون الارتقاء بمستوياتهم الاجتماعية والمهنية ، والاقتصادية .

٦- عدم تقبل بعض الأفراد لأفكار ، وابتكارات التغيير بالمرّة :

يوجد بعض الأفراد ممن يرفضون التغيير بالمرّة ، وتلك مشكلة إنسانية إن عادت بالضرر فإنها تمس هؤلاء الأفراد فقط ، بسبب رفضهم الحياة في طابعها الجديد وحرصهم الشديد على التمسك بأهداب عصور بالية ، لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات اليوم ، أو الاستعداد لتوقعات المستقبل ، وعادة ما تعجز تلك الفئة من الأفراد عن اتخاذ القرارات السليمة في حياتهم ، فما بالك بسلوكياتهم ، وتصرفاتهم داخل محيط العمل ، ورفضهم التغيير الفعال بالمرّة وانفرادهم بنهج مرفوض من قبل الآخرين ، سواء من زملاء العمل ، أو من أصحاب المصلحة في التعامل مع المنظمة ، أو من العالم الخارجى بالمرّة .

٧- وجود منحنى تعلم تنظيمى لمعظم التغيرات : يعتبر كل شىء جديد صعب فى بادئ الأمر ، إلى أن يتم تعلمه ، والتعود عليه فيصبح سهلاً ، وبالتالي فإن تعلم ممارسة الطرق ، والأساليب الجديدة ، إلى جانب التعامل مع صور التقنية الحديثة ، يمر بمراحل تدريجية ، محكومة باستعداد المتدرب ، وقدرات المدرب ، وعنصر الوقت ، وتكاليف التعلم ، وكل تلك متغيرات واعتبارات ترتبط بمحددات الكفاية ، بما يمكن وضعه فى صورة منحنى تعلم تنظيمى للتغيرات .

٨- تقبل التغيرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها : تعتبر استراتيجية تقديم مشروعات التغيير بالتدرج ، استراتيجية ناجحة ، حيث يتم قبول التغيرات بمعدلات أسرع كلما قل حجمها ، لتقبل المقاومة الإنسانية ، حيث أن أخذ الدواء كله فى دفعة واحدة لن يشفى من الداء ، بقدر أخذه على جرعات وفق الوصفة الطبية ، ومن ثم فإن استراتيجية تجزئة مشروعات التغيير ، تعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق ، فى ظل أدنى حد من المشكلات الفنية والإنسانية .

٩- تكاثف تطبيق عدة صور من مجهودات التغيير دفعة واحدة ، سيحد من فعاليتها : بمعنى أن الانتشار فى تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير ، سيقول من الفائدة المرجوة ، بسبب

الازدواجية في الأدوار، التي يضطلع بها فريق عمل التغيير من جانب ، وارتباك دولا ب العمل ، حيث الجانب الإجرائي من جانب آخر .

١٠- يعتبر المدير البيروقراطي ، معوقاً لمجهودات التغيير بمعنى إن لم يحاول المدير البيروقراطي ( الكلاسيكى ) ، تحطيم مجهودات التغيير بصورة مباشرة ، فإن آثار تصرفاته ، وسلوكياته الجانبية ستظهر بوضوح ، وربما تؤدي إلى نفس النتيجة .

١١- يقبل الأفراد ، مجهودات التغيير بمعدلات أسرع ، في حالة قبولها من قبل مصدرها الأول : بمعنى أن الجانب العملى والممارسات التطبيقية ، تحمل بين طياتها أبعاداً ، وأثاراً أكثر من الاطار النظرى ، فاستخدام المبتكر ، لابتكاراته الذاتية يرفع من معدل الثقة فيها ، بما يساهم في تقبل الغير لها ، عكس الوضع في حالة استخدامه مبتكرات الغير التي تنافس ابتكاراته الشخصية .

١٢- ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة ، والمعقدة التركيب و يرتفع معها معدلات المقاومة الإنسانية : مما لا شك فيه أن المنظمات الكبيرة ، لديها من الإمكانيات ما يساعد في مواكبة التغيير ، وإحداثه إن أمكن ، عكس الوضع بالنسبة للمنشآت الفردية ، أو البسيطة التركيب ، ومن الطبيعى أن تتناسب المقاومة الإنسانية طردياً مع حجم التغيرات .

١٣- يطمع أفراد القوى العاملة بالمنظمة ، من وراء مجهودات التغيير أن تكون كافية لدرجة تجعل عملهم أكثر اهتماماً ، وأشد رغبة ، إلا أنهم لا يطمعون في كونها مكثفة لدرجة الخوف ، بمعنى أن الصراع دائم ، و رهيب بين صور الذكاء الصناعى وبين فئة من الناس ممن يشعرون بالقلق الوظيفى ، خوفاً من استحكام الأتوماتيكية ، وإحلالها محل المجهودات الذهنية ، بما قد يهدد البعض ، خوفاً من فقدان الوظيفة .

١٤- كلما توافر عدد الاختصاصيين ، وذوى المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة ، كلما زادت فرصة تقديم عدد أكبر من صور التغيير بمعنى أن صور التغيير مرتبطة إلى حد كبير بفريق عمل التغيير ، ولن يتم التغيير بدون اختصاصى ، أو قائد التغيير ، ومن هنا نجد أن العلاقة اعتمادية بحتة ، حيث تكثر فرص الاستحداث كلما كثرت العناصر البشرية اللازمة لاتمام التغيرات .

١٥- يقبل الأفراد التغيرات بمعدلات أكثر كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل إقحامها : يعتبر الإقناع أحدث ، وأرشد مدخل إلى أذهان الغالبية من العناصر البشرية ، ولن يتم الإقناع

بدون مناقشة وحوار، وبالتالي فإن مناقشة التغيرات ، قبل إقحامها يعتبر مدخلاً موضوعياً يتمشى مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية ، والسلوكية .

١٦- صوت الفعل أقوى ، وأعذب من صوت القول ، فيما يتعلق بمجهودات التغيير: لا تأخذ التغييرات مأخذها الطبيعي ، ولن تصبح فعاله إلا بعد الممارسة العملية والتعود عليها بالفعل ، وبالتالي فإن إمكانية إحداث التغيرات من خلال الاتصالات الشفهية ، أو التعليمات المكتوبة ، تعتبر شبه معدومة .

تلك هي بعض العموميات التي يمكن الاسترشاد بها ونحن بصدد إدارة التغيير، قابلة للزيادة أو النقص ، حسب ظروف الموقف ، والحالة موضوع التغيير، بالقياس إلى الظروف الخاصة بكل منظمة على حدة .. ، وإن أحببت فلك أن تسميها «مبادئ التغيير» .



## مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها

### ■ نقاط البحث :

- مفاهيم ادارة التغيير
- أبعاد التغيير
- إحداث التغيير
- أفكار إحداث التغيير

أ. د. سعيد يسّ عامر

أستاذ وخبير العلوم الادارية بالولايات المتحدة الأمريكية  
ورئيس شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري





## **\* مفاهيم إدارة التغيير، وأهميتها \***

**أ. د. سعيد يسّ عامر**

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه إستجابة مخططة ، أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط اليومية التي يتركها التقدم ، والتطور الفنى الملموس ، وغير الملموس ، فى الماديات ، والأفكار فإن إدارة التغيير ماهى إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة .

### **● ماهية إدارة التغيير:**

يمثل التغيير من وجهة نظرنا تحركاً ديناميكياً ، باتباع طرق وأساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ، ليحمل بين طياته وعود ، وأحلام البعض ، وندم وآلام البعض الآخر وفق الاستعداد الفنى ، والإنسانى ، وفى جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها .  
وتأتى « إدارة التغيير » لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصاداً ، وفعالية ، لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التى تملها أبعاد التغيير الفعال .

### **● أبعاد التغيير**

يمس التغيير حياة الجميع ، فمن قدر لهم الحياة ، من أفراد أو منظمات إنسانية على اختلاف أنواعها ، وتفاوت أحجامها ..... وقد يكون التغيير منتجاً ، وبناءً ، بما يعود بالفائدة المرجوة

على ذوى المصلحة، كما قد يكون معوقاً، وهداماً، ذلك وفق الطرق والأساليب، والأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوى المعرفة، والخبرة، والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة.

لا تخرج المنظمة الإنسانية، عن كونها تكتلاً بشرياً من فردين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، ومن ثم تظهر المنشآت والمنظمات الإنسانية على اختلاف أشكالها القانونية، بقصد الاستمرارية، والاضطلاع بمهام، ومسؤوليات متنوعة، وهى فى سبيل ذلك تنمو، وتتغير معها أبعاد سياستها واستراتيجيتها بما يعود بمزيج من الفائدة والضرر على العناصر البشرية ممن يساهمون فى تكوين المناخ الخاص للمنظمة، هذا من جانب وبما تدعو إليه الحاجة إلى حتمية تحسين إدارة تلك التغيرات للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التى تعيشها المنظمة على مدار الوقت من جانب آخر يمثل التغيير وحسن إدارته حيث الحركة ومواكبة التغيرات أحد الفروض التى تقوم عليها منظمات العمل الإنسانية لدواعى الاستمرارية، والنمو، حيث التفاعل بين كافة الاطراف من ذوى المصلحة فى التعامل مع المنظمة من جانب والتفاعل مع العالم الخارجى، المحيط بالمنظمة من جانب آخر، ومن ثم تأتى ديناميكية الطابع، حتمية التغيير كفرض رئيسى يحكم إستمرارية المنظمة، فى مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع وتجاه الاطراف المعنية، وفى الطابع الحركى إشارة إلى الأخذ ببداءات التطوع، والنمو الإقتصادى، والأخذ بأسباب التغيير المادى، والفكرى من أجل تحسين الانتاجية.

ويوم تتغير تلك السمة، لتصبح منظمة العمل الإنسانية إستاتيكية الطابع، حينئذ يجب عليها إعداد نفسها للخروج من سوق المنافسة، وفى حالة عدم وجود المنافس، كما هو الوضع بالنسبة للمنظمات الإحتكارية، حينئذ يتعين تدخل الجهات المسؤولة، بقصد الحث على ضرورة التحرك، أو استبدالها بمن هم قادرون على العمل بكفاية وفعالية، وجدية وعلى مواكبة التغيرات، وإحداثها إن أمكن، ومن ثم تظل فروض تكوين المنظمات قائمة، ونسارع بالقول أن الحديث حول إستبدال المنظمة الإستاتيكية الإحتكارية إنما ينصرف إلى استبدال القائمين على شأن إدارتها، وذلك من منطلق مسئولية الإدارة العليا عن نتائج إدارة التغيير.

كيف نرى أبعاد التغيير ومعالم التغيير؟.... ومن هو القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير الإيجابى؟.... يمكننا الإجابة على السؤالين المذكورين بدعوة القارئ إلى التدرج معاً

من حيث المداخل والأسس النظرية للإدارة، إلى حيث الممارسات والتطبيقات العملية، كما يلي :

تجدر الإشارة إلى أن حديثنا حول التغيير، وإدارته بمنظمات العمل الإنسانية، لا ينصرف بأية حال من الأحوال إلى نداءات خاصة بتغيير أفراد بمنظمات عمل معينة، أو تغيير إدارة المنظمات، بمعنى التغيير المقتضب، وإنما ينصرف حديثنا إلى التغيير، وإدارته، من منطلق كونه ضرورة حتمية وممارسة إدارية تتمشى مع الأهداف الموضوعية لعلم الإدارة وكى تستطيع المنظمات الاضطلاع بمهامها والوفاء بمسؤولياتها الاقتصادية، والاجتماعية، تجاه ذوى المصلحة، وتجاه المجتمع ككل، ومن ثم فإن معالجة أبعاد ومعالم التغيير المقصود تتم من خلال جزئين رئيسيين، متضافرين، ومتكاملين.

أما الجزء الاول من التغيير الذى نقصده، فإنما يتمثل فى حتمية استمرارية التحرك الدائب، الفعال، الذى يعود بالفائدة على الأطراف المعنية، وذلك بتبنى واتباع، الصور المادية، والفكرية، والطرق والأساليب الحديثة، مع حُسن معالجة، وإدارة تلك الأساليب، والطرق للحد من المشكلات الفنية، والإنسانية الناجمة عن هذا التحرك الدائب، والذى يترك وراءه آثار مادية ومعنوية على العناصر البشرية، بمعنى أن المنظمة من أجل إبقاءها، واستمرارها، يتعين على القائمين على إدارتها ضرورة التحرك من خلال خطة أداء مقبولة مرتبطة بالنتائج، يتم فيها تحديد الأهداف المنشودة بدقة، على المدى القصير والمدى البعيد، بما يستلزم تعظيم الأرباح وخفض التكلفة وذلك فى حالة المنشآت التى تسعى إلى تحقيق الربح مع تحقيق معدلات ربحية عالية، وبما يستلزم ضرورة الارتقاء بنوعية الخدمات، فى ظل الأخذ بأبعاد الكفاية، وبالنسبة لمنشآت الخدمات، أو تحقيق الأهداف المرجوة فى حالة المنظمات الخيرية — كل ذلك — على مدار فترات التخطيط القصيرة الأجل والطويلة الأجل، فى ضوء معايير أداء مقبولة، ومرشدة، مع تقييم الأداء الفعلى بالقياس إلى الأهداف المرسومة، وهكذا، فإن نتائج الاضطلاع بتلك المهام والممارسات، سينتج عنه تغيرات عديدة نتيجة تضافر عناصر الإنتاج، والحرص على تحسين الأداء، وبالتالي سينتج عن تلك العمليات ذات الأثر المادى تغيير فى السياسات والاستراتيجيات المتبعة، حيث يستفيد البعض ويضر البعض الآخر، وتظهر مشكلات فنية إنسانية جديدة، تتطلب من الإدارة ضرورة تواجد قادة إداريين على مستوى عال من الكفاءة والخبرة، والدراية للإضطلاع بمستويات إدارة التغيير.

ويمكن من خلال التقارير الدورية والقوائم المالية ، والمظهر العام للمنظمة ، وسمعتها ومدى قدرة القادة الإداريين على تحسين معالجة مشكلات ، قضايا التغيير ، الحكم والتعرف على أبعاد الجزء الأول للتغيير .

أما الجزء الثانى من التغيير الذى نقصده ، فيتمثل فى مدى مواكبة المنظمة للتغيرات التى تحدث ، ومدى قدرتها على إحداث تلك التغيرات ، كذلك مدى فعالية الأخذ بالجديد فى الطرق ، والأساليب ، والاجراءات التنظيمية .

إن تحسين إدارة دواعى التغيير الوارد ذكرها فى الجزء الأول من أبعاد التغيير ، وتحسين استخدام ، وإدارة وسائل ، وصور التقنية الحديثة ، والتقدم الفكرى فى الطرق ، والأساليب المتبعة لدليل كاف من أجل التعرف على أبعاد ، ومعالم التغيير .

### ● قائد التغيير:

أما القائد الإدارى ، القادر على إحداث التغيير ، فهو الذى يضع نصب عينيه دائماً ، ويلفت نظره باستمرار ، ويشير إهتمامه للغاية ، كل ما من شأنه المساهمة فى الوصول إلى الهدف المنشود ، مع ربط الخطط بالنتائج ، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة ، بصرف النظر عن حجم ، ومجال وطبيعة ، وتفاصيل العمل ، حيث يشغل هذا القائد نفسه بكل التفاصيل التى تساهم فى تحسين الاداء ، من خلال معاصرة النتائج الفعلية . وهكذا يتضح لنا أن القائد الإدارى القادر على إحداث التغيير — يمثل — حجر الزاوية فى فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال كيفية معالجة تفاصيل القضايا الإدارية ، والإعتبارات ذات الصلة المباشرة ، وغير المباشرة ، لتحقيق النتائج المرجوة .

تمثل المعوقات الفنية ، والإنسانية ، الطابع المميز ، والسائد فى منظمات العمل الإنسانية ، ومن ثم يضطلع القائد الإدارى وفق المستوى الذى يخضع إليه إدارياً بمهمة الحد من تلك المشكلات ، والمعوقات الفنية ، والإنسانية .

لم يعد النمط الإدارى التقليدى بقادر على مواجهة ، وتذليل مشكلات العمل فى ضوء التغيرات الحديثة ، ومن هنا يظهر إلحاح الحاجة إلى الأنماط الإدارية الحديثة ، بمداخلها المتنوعة ، والمتغيرة لتمثل ضرورة حيوية ، وحتمية من أجل تحسين معالجة ، وفعالية التعامل مع تلك المشكلات .

تعانى القيادات الإدارية ، وهى بصدد الاضطلاع بمجهودات التغيير الضرورية من مشكلة تقبل العناصر البشرية لتلك المجهودات وتلك المتغيرات الحديثة ، وبالتالي تظهر طرق وأساليب التغيير لتحمل بين طياتها معايير ووسائل تخفيف حدة المعوقات التى تواجه مجهودات التغيير .

إن الطرق ، ووسائل التغيير اللازمة لمواكبة التغيرات المستحدثة ، حيث الأخذ بوسائل وصور التقنية الحديثة من جانب ، والديناميكية فى الأداء الإدارى حيث المهارات والاستعدادات الإنسانية ، والمعرفة ، والخبرة والتقييم الذاتى للسلوكيات ، والتصرفات ، والموضوعات ، والقضايا محك التغيير من جانب آخر ، إنما ، هى خريطة يهتدى بها القادة الإداريين فى سبيل إنجاز مهام التغيير الفعال .

يمكننا بعد هذا العرض السريع التعرف على مناخ التغيير من خلال أبعاده المختلفة الممثلة فى مجهودات التغيير ومتطلباته من جانب وديناميكية الأهداف ، والأداء ، والأخذ بأسباب التقنية الحديثة ، من جانب آخر ، ومن هنا تأتى سمات النمط الإدارى المتبع كما يجب أن يكون عليه من فعالية ، والقدرة على التكييف ، لتمثل القلب النابض لمجهودات التغيير ، ورغم أن الأسس ، والمداخل الإدارية النظرية تخص القادة الإداريين بمجهودات التغيير ، إلا أن الممارسات ، والتطبيقات العملية ، ومشاهداتنا المهنية فى هذا الصدد تخبرنا خلاف ذلك فقد يظهر فى منظمة العمل الإنسانية شخص عادى ، يساهم فى مجهودات التغيير من خلال تفاصيل المهام المسندة إليه ، بصرف النظر عن دوره القيادى وفق تدرج السلم الوظيفى ، كما قد يوجد فنى متخصص بالمنظمة ، يقع على عاتقه مهام التعامل مع الجوانب ، والأبعاد الفنية لطرق ، وسبل وكذلك وسائل التغيير ، بما يترك الأثر الواضح ، الملموس على المنظمة ، ككل ، وعلى الجميع ممن يتعاملون معه ، ومن هنا يظهر الفرق الواضح بين نداءات المداخل ، والأسس النظرية ، وبين واقع الممارسات ، والتطبيقات العملية .

ومن هنا يتضح أن التغيير لا يخرج عن كونه ردود فعل مخططة أو غير مخططة للضغوط التى تعانى منها المنظمات ، بحكم التقدم العلمى المادى ، والفكرى ، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر ، قد تكون أفراد ، أو جماعات عمل ، من خارج المنظمة ، أو من داخلها أو كلاهما معاً .

تعرضنا فيما سبق إلى ماهية التغيير ، إدارة التغيير ، وأهمية التغيير ، والمناخ المكون لمجهودات التغيير البناء ، وعرفنا أن التغيير البناء يمثل ضرورة حتمية فى حياة الكل ، فرداً كان أو منظمة عمل إنسانية ، بصرف النظر عن الشكل القانونى وطبيعة النشاط أو حجمه أو مجاله ، لكننا لم نتعرض حتى الآن إلى كيفية إحداث التغيير ، وهذا ما سنعالجه تحت عنوان إحداث التغيير .

## ● تصنيف العناصر البشرية بصدد إحداث التغيير:

إذا كان التغيير يمس حياة الكل ، اقتصادياً كان الأثر ، أو اجتماعياً ، وفق نوعية الأثر الملموس من مجهودات التغيير ، واختلاف حدوثه ، ونوعه باختلاف نوعية التغيير ، إلا أنه يمكننا التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية ، ونحن بصدد الحديث عن إحداث التغيير ، حيث يمكننا تقسيم أفراد القوى العاملة ، بمنظمات العمل الإنسانية في هذا الصدد إلى نوعين :

### □□ النوع الأول :

و يتمثل في مجموعة الأفراد الذين يسهم التغيير ، و يؤثر فيهم ، بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابياً ، أو سلبياً ، إلا أنهم لا يساهمون بطريقة أو بأخرى في إحداث التغيير .

### □□ النوع الثاني :

و يتمثل في مجموعة الأفراد الذين يسهم التغيير ، إلا أنهم يساهمون في إحداثه داخل منظمة العمل ، وهم من يطلق عليهم قادة التغيير ، بصرف النظر عن المستوى الإدارى الذى ينتمون إليه ، لأنهم قادة من منطلق حرصهم الشديد على إنجاح مجهودات التغيير داخل المنظمة ، مع تحقيق الاستفادة العظمى من وراء تلك المجهودات . يأخذ التغيير صوراً عدة ، داخل منظمة العمل ، حيث التعقيد ، أو البساطة ، أو الجمع بين الإثنين ، وفق حجم ، وطبيعة نشاط المنظمة والمناخ ، والظروف المحيطة بها وتركيبية العناصر البشرية ، وتصنيفها داخل المنظمة ، والنمط الإدارى السائد ، ... وما شابه ذلك من اعتبارات ذات علاقة بجمعية التفاعل الناجم عن كون المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط ، والمناخ السائد ، والذى يعكس أهمية مواكبة التغيير والحرص على إحداثه ما أمكن ذلك ، حسب الإمكانيات المادية والبشرية الممكن تأمينها .

## ● إحداث التغيير:

يحدث التغيير داخل المنظمة أحياناً ، في صورة تكثيف كامل ، للأتوماتيكية بنسب عالية ، في المواقع المختلفة ، إنتاجية كانت ، أو خدمية أو كلاهما معاً .. كما يحدث التغيير في صورة تطبيقات متفاوتة لنسب الأتوماتيكية ، وفق الظروف ، والمتغيرات السائدة وذلك بعد جدوى تحديد تلك النسبة بناء على دراسة معينة ، قد تنجح تطبيقات نسب معينة للأتوماتيكية ، مع الابقاء على بعض صور الميكانيكية في المنظمة .

أيضاً ، قد يحدث التغيير في صورة تنظيمية ، من خلال تعقيد أو تبسيط أو تعديل نوعية الهيكل التنظيمي ، فقد ينطوي التغيير على إضافة واحدة بسيطة جديدة ، كما قد يسفر عن تغيير شامل بسبب إعادة التنظيم ، والفلسفة المقصودة من وراء ذلك ، هذا .. وقد يحدث التغيير في الطرق والأساليب المستخدمة كما سبق الإشارة بقصد تحقيق وفورات معينة في الجهد والمال ، والوقت من وراء استخدام طرق وأساليب الأداء الجديد .

هذا ، ولا تتأثر التغييرات داخل المنظمة ، بما هو حادث بداخلها فحسب ، وإنما تتأثر بالتغيرات الخارجية ذات الأثر المباشر أو غير المباشر عليها .

يتعين على قائد التغيير أن يتابع عن قرب أينما وجد ، تلك المؤثرات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والفنية .. التي تعكس ملامح التغيير الجارى بالمجتمع الخارجى .

إن المعاصر لظروف التغيير ، وفق المؤشرات المختلفة ( اقتصادية ، وفنية ، واجتماعية ) ، بالمجتمع الأمريكى ، في السنوات الأخيرة يمكنه الملاحظة عن قرب ، التغييرات الرهيبة في صور التقنية الحديثة والتي أصبحت تمثل خطراً على فئة معينة من القوى العاملة ، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يرفضون التكيف ، ومواكبة التقدم ، هذا إلى جانب التغييرات المستمرة في المؤشرات الاقتصادية والتي مفادها الغزو الأجنبى لبعض الصناعات ، إلى جانب زيادة العاملين بقطاعات معينة عن المعدل المتوقع ، وما شابه ذلك من مؤشرات اجتماعية ، كل ذلك ، يترك أثره بالنسبة لقادة التغيير بالمنظمات المختلفة لإعادة النظر ، نحو تغيير المسارات بما يتفق مع مجريات الأمور الخارجية .

وإذا انتقلنا إلى مجتمع آخر مثل المجتمع المصرى ، لأمكننا ملاحظة ترشيدات عديدة فيما يتعلق بسياسات التصدير والاستيراد من حيث الكم ، والنوع ، بالإضافة إلى المؤشرات الاجتماعية الحالية والتي تعبر عن التغيير السريع في القيم والعادات ، والتقاليد والأعراف ، والمفاهيم ، بما له الأثر الواضح على استراتيجيات وسياسات معظم المنظمات .

يتضح من هذا أن إحداث التغيير يستلزم بالضرورة ، الوعي والمعرفة ، ومتابعة المؤشرات الفنية والاقتصادية ، والاجتماعية الخارجية .

تركز معظم الدراسات العملية الخاصة بإحداث التغيير ، والإبداع في العمل داخل المنظمات على الاعتبارات التي تقود المنظمة إلى تلك النقطة وهى الإبداع ، أو التغيير الهادف ، ومن ثم يأتى معيار التفرقة بين النجاح في الأداء ، أو التوسط فيه من منطلق مدى تمسك المنظمة

بتلك الاعتبارات ، إن النجاح في العمل أو الإنجاز المتميز في الأداء الابتكاري بلغة اليوم ، لم يعد يرجع إلى مدى تمسك المنظمة باستراتيجية النجاح في ممارسة واحدة ، أو قضية معينة ، أو الأخذ بأسباب هذا النجاح كما هو متبع في بعض الشركات أو المنظمات الناجحة أو المتوسطة الأداء على سبيل المحاكاة ، وإنما يقاس النجاح بلغة اليوم في النمط المميز الذي تستقبل به المنظمة من خلال تبني مجهودات تغيير يضطلع بها قادة تغيير معتمدين في ذلك على إدارة التغيير السليم ، ونظم المعلومات الفعالة ، والنمط الإداري الرشيد .

تحتاج مجهودات التغيير الفعال من أجل إحداث التغيير إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم التصرفية، والسلوكية، تجاه قضايا العمل المختلفة، الفنية منها، والإنسانية، على أن يتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية، وما يعكسه سجل الأداء، وقدرتهم على مواكبة التغيير، وإحداثه بصرف النظر عن الميول الشخصية والجوانب الذاتية، مع عدم التأثر باعتقادات البعض في المنهج التقليدي لاختيار العناصر البشرية كما هو متبع في النظام البيروقراطي، أو السياسي أو الفني، بل اتباع نظام معين له سماته الخاصة من أجل «إدارة التغيير» .

هناك خطأ شائع تعارفت عليه الممارسات الفعلية في كثير من دول العالم الثالث، وهو المزج بين القدرة على الابتكار والإبداع وبين إمكانية تطبيق تلك الابتكارات، بمعنى إسناد التطبيقات العملية في كثير من دول العالم الثالث إلى المبتكرين، أو المفكرين، أو المؤلفين ممن يقضون معظم وقتهم في سرد الاطارات النظرية والأسس والمبادئ التي تستند عليها قضية معينة، (فنية أو اقتصادية، أو إدارية أو اجتماعية .. إلخ)، وإنما نعتبر أنفسنا من المعارضين لهذا الاتجاه كلية، وذلك استناداً على مشاهداتنا العملية، ومعاصرتنا الفعلية لطرق وأساليب العمل بالمجتمع الأمريكي على مدار ما يقرب من ربع قرن من الزمن، فكثيراً ما نصادف من الأفراد من هو قادر على الابتكار، والإبداع، مع عدم قدرته بالمرة على تطبيق ابتكاراته داخل منظمة عمل إنسانية، حيث الأكثرية في المشكلات الإنسانية، والفنية، مما تحتاج إلى حُسن معالجة، قائمة على مهارات، استعدادات قد لا تتوافر للمبتكر نفسه، ومن هنا يظهر التفاوت بين الأسس والمبادئ النظرية، وبين الممارسات والحالات التطبيقية .

وبحسب إحداث التغيير إلى قادة إداريين، وقادة تغيير ممن ثبتت صلاحيتهم، وشهدت إنجازاتهم، بقدراتهم على ممارسة مجهودات التغيير، وحُسن التعامل مع المشكلات الفنية، والإنسانية الناجمة عن التغيير والتي يصعب حصرها على وجه التحديد، نظراً لاختلاف



الظروف ، والمتغيرات ، والمناخ الذى تتعامل معه المنظمة ، هذا إلى جانب أهمية المداخل السلوكية عند التعامل مع المشكلات الناتجة ، والتي لا تكفى محتويات الأسس والمبادئ النظرية على معالجتها معالجة فعالة ، بل لابد من الخبرة ، والبراعة ، والدراية الناتجة عن الممارسات المختلفة فى هذا الصدد .

إن البعد النسبى بين أهل الفكر ، والإبداع ، وبين الخبرة المطلوبة ، والمهارات ، والاستعدادات اللازمة لإحداث التغيير الفعال مع الدفع بهؤلاء لتولى مناصب قيادية دون أدنى ممارسة عملية ، يمثل من وجهة نظرنا ، مشكلة شائعة الحدوث بمعظم بلاد العالم الثالث ، تنجم عنها مشكلات ، ومعوقات ، تقف حائلاً فى سبيل تحسين الإنتاجية ، كان من الممكن تلافيها عند المنبع لو تم الاختيار السليم لقادة التغيير الفعال من أجل بلوغ الأهداف المنشودة .

يتم اختيار قادة التغيير بالبلاد المتقدمة فى ظل التلاحم ، والتوافق النسبى بين متطلبات جهودات التغيير ، وبين ضرورة توافر الخبرة العملية ، والممارسات الفعلية ، والقدرة على تطبيق طرق أساليب التغيير كأسلوب إبداعي ، قبل القدرة على الإبداع والابتكار نفسه ، ويفر هذا السبق الذى أحرزته كثير من الشركات الأمريكية على بعض الجامعات هناك ، حيث جمعت تلك الشركات بين مزايا الإبداع ، والابتكار ، مع القدرة الفعلية على وضع تلك الابتكارات موضع التطبيق ، وذلك من خلال ربط مراكز البحوث ، والدراسات بمنظمات العمل ، حيث التفاعل ، والتكامل فى نفس الوقت بين الأسس والمبادئ النظرية وبين إمكانية الممارسة على الطبيعة ، لخدمة هدف واحد ، من أجل مواكبة التغيير ، والحرص على إحداثه ، بينما اقتصر معظم الجامعات على السرد النظرى للأسس والمبادئ التى تحكم مدخل أو نظرية معينة ، مع محكات بسيطة لإجراء الاختبارات فى بعض المجالات ، وكل هذا لا يؤهل تخريج قادة تغيير ممن هم قادرون على التطبيق لعدم وجود الخبرة الكافية . هذا من جانب ، وعدم إتاحة الفرصة للتعامل ، والتفاعل مع مشكلات العمل الفنية ، والإنسانية على مدار الوقت من جانب آخر .

توجد بعض الشركات الأمريكية ، ممن يمتلكون جامعات ، ودور علم خاصة ، ومراكز تدريب متخصصة ، وبقصد خدمة أهداف تلك الشركات فى المقام الأول وبقصد الاضطلاع بمسئولياتها تجاه المجتمع ، والدولة فى المقام الثانى ، حيث تساهم تلك الشركات فى إحداث التغيير ما أمكن .

إن كثير من النظريات ، والمداخل الإدارية النابعة من المجتمع الأمريكى ترتبط باسم الباحث من جابب ، وباسم الشركة ( فى معظم الأحيان ) التى توافرت لديها إمكانيات

البحث من جانب آخر، ونحن في انتظار مدخلاً إدارياً جديداً نابعاً من ظروف ومناخ ومحيط منطقتنا المميزة، مع محاولة اختباره لدى إحدى منظماتنا، من أجل ربط الجانب النظرى بالجانب العملى .

## ● أفكار إحداث التغيير:

يمكننا تلخيص أفكار إحداث التغيير فيما يلى :

- ١- يمثل إحداث التغيير الفعّال ، ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بمنظمة العمل الإنسانية .
- ٢- يصنف أفراد المنظمة إلى نوعين ، النوع الأول ، هم من يتأثرون بالتغيير، ولكن لا يساهمون فى إحداثه ، أما النوع الثانى فهم من يتأثرون بالتغيير، ولكن يساهمون فى إحداثه ، وهم من يطلق عليهم اسم « قادة التغيير » بصرف النظر عن المستوى الإدارى الذى ينتمون إليه .
- ٣- يأخذ التغيير صوراً متعددة داخل منظمة العمل ، فقد يأتى فى صورة تطبيق مكثف للأتوماتيكية أو بنسب معينة ( التقنية الحديثة ) ، أو فى صورة تغييرات تنظيمية بسيطة ، أو مركبة أو فى صورة طرق وأساليب أداء مستحدثة ، أو الجمع بين كل من تلك الصور المتعددة .
- ٤- يعتبر المناخ الخارجى جزء لا يتجزأ ، من مجهودات التغيير، ومن ثم فإن الوعى ، والإدراك ، ومتابعة المؤثرات الفنية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، السائدة يمثل ضرورة بالنسبة لقادة التغيير.
- ٥- توجد متطلبات معينة لمجهودات التغيير ( فنية — إنسانية ) من أجل إحداث التغيير.
- ٦- يجب الفصل بين القدرة على الابتكار والقدرة على تطبيق الابتكارات فليس كل مبتكر بقادر على تطبيق ابتكاراته والعكس صحيح ، ليس كل قادر على تطبيق المبتكرات بمبتكر بالمعنى العلمى للابتكار.

## □ نطاق وآفاق التطوير التنظيمى □

### ■ □ نقاط البحث :

- رياح التغيير واستطلاع ملامحها .
- مفاهيم التطوير التنظيمى .
- أهداف ومداخل التطوير التنظيمى .
- النماذج الفكرية المختلفة فى عملية التطوير التنظيمى .
- الحاجة إلى تطبيق نموذج للتطوير التنظيمى يعكس خصائص البيئة المصرية .

الدكتور/ فؤاد محمد القاضى  
أستاذ منتدب بكلية التجارة  
جامعة عين شمس والجامعة الأمريكية



## **\* نطاق وآفاق التطوير التنظيمى \***

### **الدكتور/ فؤاد محمد القاضى**

«تجرى الحياة الآن بأسرع ما يكون وخاصة بالنسبة للحقائق والمعرفة والأساليب والاختراعات ، فيحتاج الأمر إلى نوع مختلف من البشر من طبيعة أخرى يستطيع أن يتكيف مع هذه الحياة التى تتغير دائماً وأبداً .

يحتاج الأمر إلى بشر تعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات فى المواقف والمواقع التى لم يكن يتوقعونها اطلاقاً أو يفكروا فيها .

والمجتمع الذى يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذى يعيش و يبقى ، أما المجتمع الذى لا يستطيع ذلك فسوف يفنى ويموت » (١) .

( ابراهام ماسلو ١٩٧٦ )

## **□ رباح التغيير واستطلاع ملامحها :**

إن واقع حياة أى مجتمع هو محصلة التأثير المتبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، ويساعد الإنسان على التكيف مع هذه المتغيرات أن يقوم بالتنبؤ واستطلاع ملامح التغيير وبذلك يمكن تقديم صورة للمنجزات المتوقعة وتحديد مؤشرات التحول ومعرفة آثارها على أساليب عملنا وطرق آدائنا ونظم إدارتنا وقيمنا وسلوكنا واتجاهاتنا .

The Creative Manager, 'Evans & Russell, Unwin Hyman, 1989, p. 1.

هناك تحول مجتمعي كبير تقف وراءه الثورة التكنولوجية بآثارها الهائلة وتدفع في المعلومات وتواترها بسرعات كبيرة . ويحتاج ذلك إلى قدر كبير من التكيف والاستيعاب حتى لا نتعرض لصدمة المستقبل .

هذا التكيف سيكون صعباً على من يعيشون متخلفين عن حاجز الدول المتقدمة .

هناك تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الجديدة التي تقوم على أسس مختلفة عن أسس الصناعة التقليدية ، صناعة الألكترونيات وأشباه الموصلات ، وهندسة الجينات ، وصناعة الفضاء ، وأعماق البحار والبتروكيماويات المتقدمة ووسائل الاتصالات ، وصناعة الخدمات . هذه الصناعات الجديدة تجلب معها أنماط حياة اجتماعية متغيرة وأساليب ونظم إدارية جديدة ، و يتطلب فهماً جديداً للعمل وأساليبه ونظمه ونوعية جديدة من العمالة تجيد التحكم الرقمي في الإنجاز واستخدمات الكمبيوتر وبرمجة الروبوت والتسيير الذاتي وباقي الخدمات التي تتطلب إجابة التعامل مع المعلومات .

سوف ينسب الحجم الأكبر من العمالة إلى قطاع الخدمات ، فالعامل المطلوب سوف يعتمد على عقله وليس على يده ولا يقاس عمله بالساعات ولكن بالقدرة على التصرف والابتكار .

يتطلب الأمر استطلاع ملامح التغيير والتأقلم مع الأوضاع الجديدة وآثارها وذلك بالنسبة لنا في الدول النامية .

هناك دلائل تغيير في أسواق العمالة تشير إلى أنها ستصبح أسواقاً عالمية للعمل مثل السوق الأوروبية المشتركة للعمالة . وهناك اتجاه نحو التكامل بين أسواق العمل الإقليمية ( السوق العربية ) والاتفاقيات الدولية في مجال إدارة الأفراد المتعددي الجنسية مما يضيف أعباء جديدة على الشركات لإعداد الكوادر والارتقاء بالتخصصات والخبرات .

هناك تحول من مجتمع الخيارات المحدودة إلى الخيارات المتعددة .

هناك تحول في أساليب ونظم الإدارة ، أهم ظواهرها :

١- انتقال من خطط المدى القصير إلى استشراف المدى البعيد ومن ثم التعرف على مؤشرات التحول في كل مكان ومتابعة ما يطرأ على كل نشاط .

٢- تحول من المركزية إلى اللامركزية وتزايد الاعتماد على الذات بدلاً من تزايد الاعتماد على المؤسسات .

- ٣- تحول من النظام الهرمى إلى النظام الشبكى الذى يناسب عصر اللامركزية والمعلومات حيث أن طبيعة الهرم البيروقراطى ونظام تسلسل السلطات لم يعد يتفق مع تدفق المعلومات .
- ٤- تحول فى أساليب ونظم القيادة فن إصدار الأوامر إلى التسهيل والمشاركة الجماعية فى اتخاذ القرار بدلاً من إعطاء الأوامر .
- ٥- تحول من التزامن إلى الزمن المرن واهتزاز منطق يوم العمل التقليدى ، وستصبح ساعات العمل اختيارية لأن ذلك يدعم ويحقق ذاتية العامل ومن ثم يعطى مزيداً من الإنتاج .
- لذلك يجب البحث عن استنباط هياكل تنظيمية وأساليب إدارية تتوافق مع طبيعة هذا التحول وتتكيف مع الظروف المستجدة .
- هناك تغير فى نظم وأساليب التعليم حيث أصبح نظام التعليم المرحلى الذى ينتهى بفترة معينة أو بشهادة معينة - أصبح نظاماً فاشلاً ضاراً . فالتعليم والتدريب فى عصر المعلومات المتسارعة يجب أن يتحول إلى عملية دائمة فى حياة الإنسان ، كما أنه فى ظل هذا العالم المتغير وعصر المفاجآت لن يفيدنا أن نتعلم أشياء بذاتها - الأهم أن نتعلم كيف نتعلم (١) .
- ازاء كل هذه المتغيرات يجب استطلاع والتعرف على ملامح هذه المتغيرات واستشراف آفاق التغير فى كل مكان ومتابعة ما يطرأ من تغير على كل نشاط والتنبؤ بأبعاده ، والوعى المستمر بمؤثراته ودوام النظر وإعادة النظر فى المواقف والقيم والاتجاهات الحالية وآثار هذه المتغيرات علينا على أساليب عملنا وطرق أدائنا فى منظماتنا وشركاتنا لاختيار وتطبيق سياسات التغير الملائمة وما تشمله من مهارات جديدة وقدرات تنافسية وإعادة تشكيل هياكلنا ووضعها فى قوالب تنظيمية جديدة .
- فالمنظمات التى لا تتمشى مع المتغيرات البيئية أو التى لا تملك القدرة على استقبال مؤشرات ملامح التغير وإعطائها الاهتمام الكافى تتخلف ولا تلحق بالركب وتنهار .
- لذلك فقد أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغير شرطاً أساسياً للبقاء على قيد الحياة ، كما أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو التخلف بعينه .

وتساعدنا مفاهيم التطوير التنظيمي وأأسسه ومداخله على إحداث هذا التوافق والتناسق بين المتغيرات البيئية دائبة الحركة وبين أساليب عملنا وطرق أدائنا ونظمنا في شركاتنا العامة والخاصة ومن ثم الارتقاء إلى مستويات تنظيمية جديدة بمشاعر جديدة وبالتعاون أفضل بين الأفراد وجماعات العمل وبتلقائية فردية وجماعية وبكفاءات وقدرات ومواهب متميزة ، ومن ثم يمكن التوافق مع الأوضاع والمتغيرات الجديدة .

### □ مفاهيم التطوير التنظيمي :

يعتبر مفهوم التطوير التنظيمي مفهوماً حديثاً على المستويين النظري والتطبيقي . وترجع الممارسة الفعلية إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة ، حيث واجهت المؤسسات العامة والخاصة مشكلات حادة ، نظراً لنقص الأداء وتخلف الإنتاج ، مما دفع المديرين إلى البحث عن وسائل وطرق فعالة تمكنهم من تعظيم الاستفادة من القوى البشرية المتاحة لديهم واستعانوا في ذلك بآراء وخبرات علماء الاجتماع . وانتهت الحلول التي توصلت إليها هذه الجهود المشتركة بين الممارسين والمنظمين إلى طريقتين : التخطيط التنظيمي الطويل الأجل كوسيلة لتعظيم الفائدة من عناصر الإنتاج المتاحة ، وتدريب الأفراد لزيادة فعالية الأداء . وقد أخذت مفاهيم وأساليب وبرامج تدريب الأفراد الطابع التشخيصي والعلاجي ، سواء من ناحية التصميم أو التطبيق في برامج متكاملة للتنمية البشرية والتنظيمية على السواء كما ركزت هذه البرامج على المنشأة وظروفها ومناخ العمل والمناخ التنظيمي وعلى السلوك الإداري للعاملين وجماعات العمل وعلى القيم والشعور والمعتقدات والمواقف التي تتحكم في السلوك وعلى تطوير النظم والاجراءات وأساليب العمل والنواحي الإجرائية في اطار العمل الجماعي .

وقد مثل ذلك تحويلاً جذرياً في أساليب التدريب التقليدية وأسهم بفعالية في تطوير مفهوم التطوير التنظيمي . وتقوم الافتراضات الأساسية في هذا التدريب على أن كل فرد يملك إمكانيات ملحوظة لتحسين أدائه وأنه يمكن تنظيم هذه الإمكانيات بعملية تخطيطية منتظمة ، وأن فعالية الأداء الجماعي تتوقف على قيم وسلوك الأفراد في الأداء . ويهدف هذا التدريب إلى إكساب القدرة على رؤية الذات وأن يتعرف الأفراد على حقيقة قدراتهم ومواقفهم وقيمهم وعلى ما يحدث في المنظمة وحولها ومدى استخدام الجماعة لطاقت ومهارات أفرادها .

ويستهدف التطوير التنظيمي ببرامجه التدريبية ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً حتى يمكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها



الظروف المؤكدة المواتية للنجاح ، و يتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وصيغ وأساليب الأداء القائمة وممارسة السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة .

ويمثل التطوير التنظيمي حلقة الاتصال في المنظمة ووسيلة إعادة التوازن والتناسق المرغوب فيه بين هذه المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات والتشابكات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء . مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعالية الإنجاز الإداري ومستويات الإنتاج ومعدلات النمو وتحقيق الأهداف .

### □ تعاريف التطوير التنظيمي :

تتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير التنظيمي فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية ، وفيما يلي استعراض لأهم التعريفات ، فيعرف بيكارد التطوير التنظيمي بأنه جهود (١) مخططة (٢) على نطاق المنظمة بأكملها (٣) تدار من أعلى المستويات (٤) لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة (٥) من خلال التدخل المحسوب في اجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية (١) .

ويعرف بنس التطوير التنظيمي بأنه الإستجابة للتغيير، وأنه استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة

ويعرف ليبيت التطوير التنظيمي بأنه عملية إنشاء وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أو تبقى قادرة على مسايرة الظروف الجديدة وعلى أن تحل مشاكلها وأن تتعلم من الخبرات وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجاً

كما يعرف شمك التطوير التنظيمي بالجهود المخططة المستمرة لتطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأساليب المرنة ذاتية النقد والتحليل

---

The Creative Manager, Evans & Russell, Unwin Hyman, 1989, P.1.

Dr. H. Diniger, Mastering the Future, Size Up, Imede Alumni Bulletin, No. 67, July, 1988.

ويعرف بيرك التطوير التنظيمى بأنه عملية إحداث التغيير المخطط فى حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضارى يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختيار الاجراءات وأساليب الأداء والعلاقات عند صنع القرار والتخطيط وفى الاتصالات إلى مستوى حضارى يقنن و يقبل هذا الاختبار.

فالتطوير التنظيمى جهود على مستوى المنظمة بأكملها وليس برنامجاً ذا طبيعة مؤقتة لتحسين الأداء .

ويتضح من التعريفات السابقة أنها تتفق جميعاً فى المضمون الخاص بعملية التغيير والفعالية التنظيمية . إلا أن الاختلاف يبدو فى الأسلوب أو فى مجال التركيز والاهتمام بالجانب الإنسانى أو بالأبعاد المادية كالهيكل والتكنولوجيا والنظم وذلك عند إحداث التغيير.

### □ أهداف ومداخل التطوير التنظيمى (١) :

عادة ما تتمثل أهداف التطوير التنظيمى فى اجراءات تتعلق بالأفراد واجراءات تتعلق بالجماعة فى المنظمة . وهى جميعاً تهدف إلى إحداث التغيير فى المستوى الحضارى ، وفى المناخ التنظيمى السائد ، وفى النواحي والاجراءات الإدارية والتنظيمية .

وتستعين المنظمة فى إحداث التغيير بخير فى التطوير التنظيمى من خارج المنظمة أو من داخلها ، وهى تمتلك الموضوعية المطلوبة لتحسين وزيادة نظم العمل .

وغالباً ما يكون الشخص الخارجى قادراً على رؤية عقبات أمام الفعالية التى تكون قد أصبحت جزءاً من ثقافة المنظمة ، حتى أن أعضاء التنظيم يكونون غير قادرين على رؤيتها . وغالباً ما يمارس هذا الخير تأثيراً كبيراً على أعضاء التنظيم و يكسبهم القيم والمواقف والاتجاهات من خلال مداخل التطوير التنظيمى ومن أهمها مدخل التغذية العكسية ، ومدخل الاستشارات الإجرائية ، ومدخل بناء الفريق ، ومدخل التدريب المختبرى ، والشبكة الإدارية .

---

(١) تنمية المنظمة والتطوير التنظيمى للمؤلف ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الأنجلو .

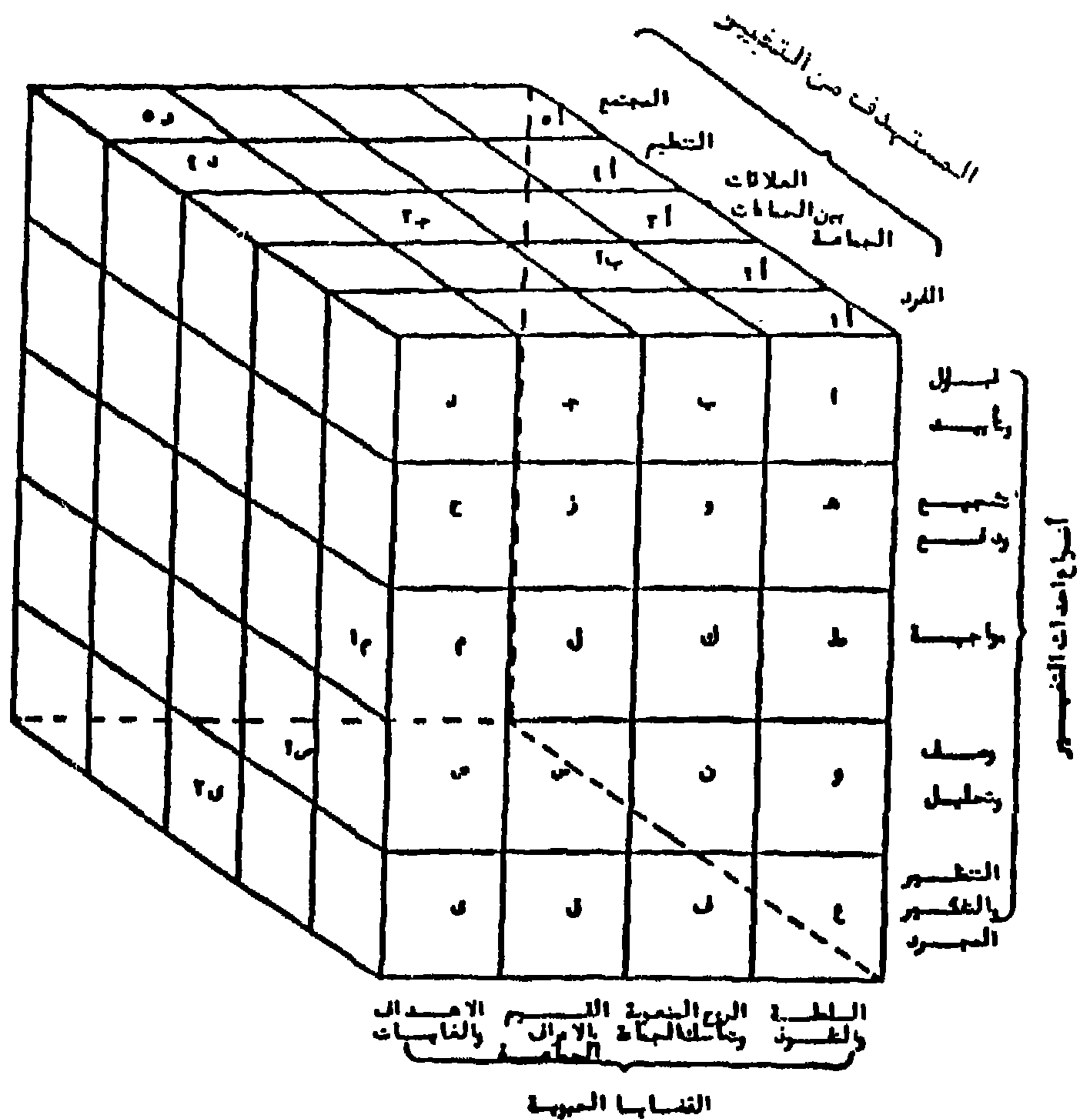
□ النماذج الفكرية المختلفة في عملية التطوير التنظيمي:

يمثل الشكل التالي نموذج الأبعاد الثلاثية للتطوير التنظيمي كما وضعه بليك وموتون سنة ٧٦ وهو يوضح مجالات إحداث التغيير على ثلاثة أبعاد (٢) :

## ●● المحور الأول :

القضايا الرئيسية التي يعالجها التطوير التنظيمي وهي السلطة والنفوذ والروح المعنوية وتماسك الجماعة والقيم والأهداف والغايات .

**الأبعاد الثلاثة لنظام التطوير التنظيمي ودور المستشار :**

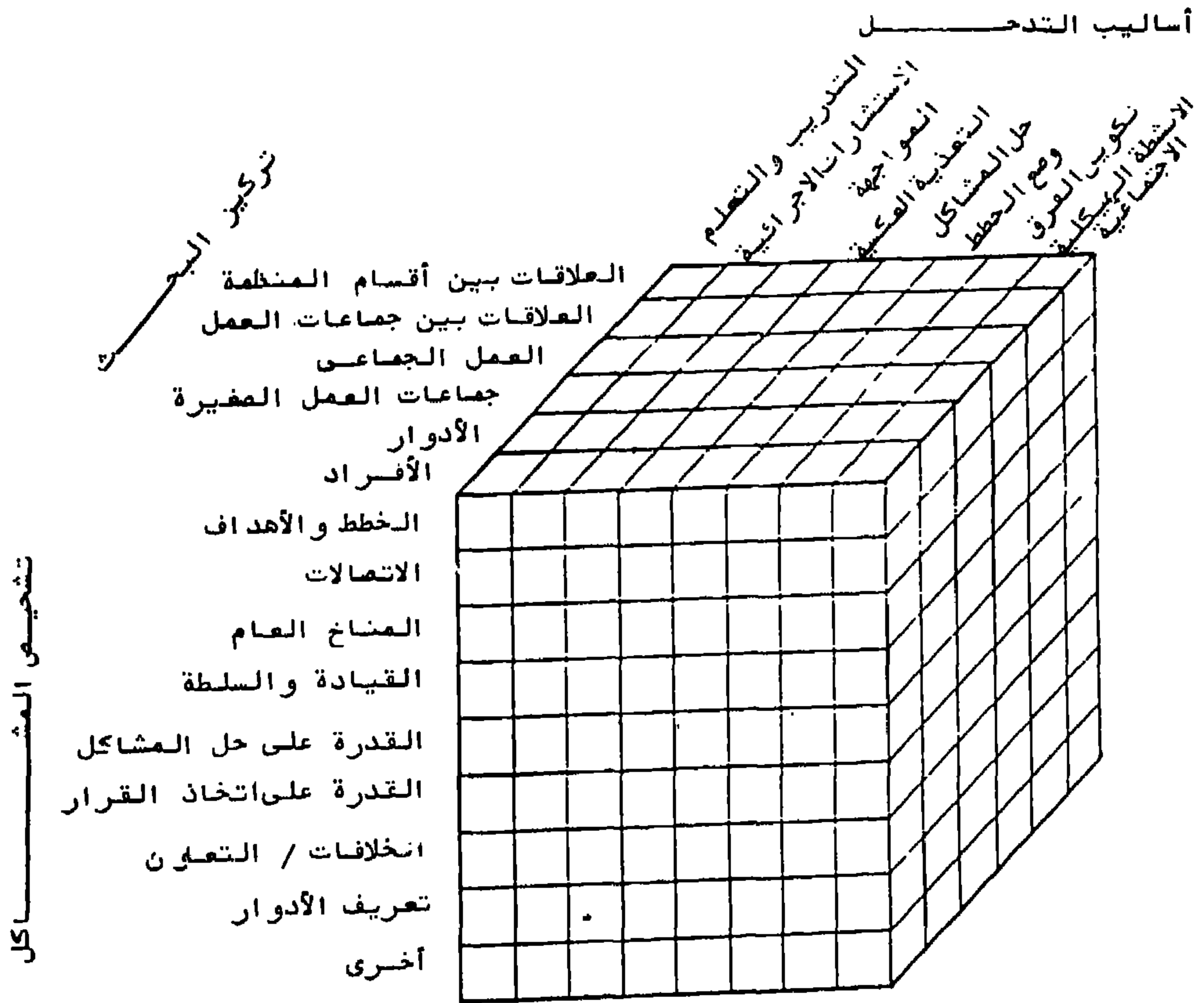


## ● المحور الثاني:

ويمثل المستهدف من التغيير وهو الفرد والجماعة والعلاقات والتنظيم والمجتمع .

## ● المحور الثالث:

ويمثل أنواع وأساليب إحداث التغيير من خلال قبول العاملين أو بتأييدهم أو تشجيعهم على إحداث التغيير أو من خلال وصف وتحليل المشاكل التي تعاني منها المنظمة .  
كذلك قدم شمك ومايلز مكعب التطوير التنظيمي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد كأداة لتغيير طبيعة عملية تحقيق فعالية التطوير التنظيمي و يتمثل ذلك في :



**المحور الأول ،** و يتضمن المشكلات التى يتم تشخيصها ، فقد تواجه المنظمة بعض المشاكل فى وضع الأهداف أو فى التخطيط أو فى الاتصالات أو فى المناخ العام أو فى أساليب القيادة ، وقد ينشأ ذلك نتيجة إعادة التنظيم لمواجهة مواقف وأوضاع جديدة .

و يوضح **المحور الثانى ،** مجالات الاهتمام الرئيسية وقد يشمل ذلك تغيرات فى الأفراد أو فى الأدوار أو فى جماعات العمل أو فى علاقات جماعات العمل أو بين أقسام المنظمة و يركز التطوير التنظيمى على الأدوار الرئيسية .

و يوضح **المحور الثالث ،** أساليب التدخل والمواجهة ، مثل التدريب والاستشارات الاجرائية وأساليب المواجهة للأفراد وجماعات العمل وذلك بمساعدة البيانات التى سق جمعها عن علاقاتهم وتفاعلهم ومهارات حل المشاكل من خلال المقابلات ومهارات التخطيط ووضع الأهداف ومهارات تكوين فرق عمل داخلية لحل مشاكل المنظمة والأنشطة الهيكلية الفنية وغيرها .

وتتدرج أساليب وطرق التدخل والمواجهة بصفة عامة من أساليب تشمل تغيير الأفراد ، إلى أساليب كبيرة مستوحاة من طبيعة العمل أو تغيرات هيكلية . وقد يتضمن نظام التطوير التنظيمى الاجراءات الثمانية فى وقت واحد أو على فترات متتالية ويمكن أن يدرج أى أسلوب للمواجهة تبعاً لطبيعة المشكلة وتركيز الاهتمام عليها وأسلوب المواجهة ، فقد يتم التركيز لزيادة قدرات المنظمة على مجابهة المشاكل أو على إكساب خبرات صنع القرار فى الجماعة وقد يتمثل الأسلوب فى مدخل الاجراءات الاستشارية ، و يلاحظ الخبر نظام العمل فى الجماعة ويعدها بالبيانات العكسية المتعلقة بأساليب أدائها من وقت إلى آخر وينمى قدرات الجماعة على إدارة الاجتماعات ومهارات الاستماع وقد يتمثل أسلوب التدخل فى التركيز على تنمية مهارات الاتصالات ثم يتبع ذلك تدريب على حل المشاكل .

وتمثل هذه المفاهيم إضافات حقيقية فى مجال تفسير وتأصيل الفكر الإدارى فكل منها يعطى اهتماماً لبعض الأبعاد دون الأخرى وهى تعكس تصورات هؤلاء المفكرين بشأن أبعاد عملية التطوير التنظيمى وتوفر لنا إطارات نظرية للبحث والتفكير .

وتتوقف فاعلية الاستفادة من النماذج والمداخل السابقة على عدد من المعايير التى يجب أخذها فى الاعتبار عند عملية الاختيار لإحداث التغيير، و يتمثل ذلك فى نطاق الوقت والمناخ والمحددات المطلوب فيها إحداث التغيير والموارد المالية ومدى تدعيم الإدارة والتزامها وحماسها

لإنجاح التغيير ومن ثم يمكن تحويل الخطة المقترحة للتطوير التنظيمى إلى برامج عمل تنفيذية ومهارات وقدرات إدارية وسلوكية يمكن قبولها .

### □ نماذج ناجحة لإحداث التغيير فى المنظمات :

لإنجاح التغيير يجب أن تتوافر الخطوات الآتية :

- ١- إدراك الإدارة العليا لأهمية إحداث التغيير .
- ٢- دور خبير التطوير التنظيمى الداخلى أو الخارجى الذى يملك مهارات إحداث التغيير .
- ٣- دراسة المشاكل القائمة والسابقة .
- ٤- دور مباشر وفعال للإدارة العليا فى الدراسة والبحث .
- ٥- تعاون مشترك بين الإدارة والخبير فى البحث عن الحقائق والتشخيص ووضع الحلول .
- ٦- يقدم الخبير الأساليب والأفكار والمساعدة فى اقتراح الحلول للمشاكل .
- ٧- اختيار الحلول على نطاق محدود قبل التطبيق فى المنظمة .
- ٨- جهود دائمة طبقاً لنظم ونماذج خاصة بالشركة وإعادة النظر باستمرار لإحداث التغيير مما يحقق تغيرات ناجحة تتوافق مع المتغيرات المحيطة الدائمة .

### □ الحاجة إلى تطبيق نموذج للتطوير التنظيمى يعكس خصائص البيئة المصرية :

بعد أن استعرضنا مفاهيم وأهداف ونماذج الفكر للتطوير التنظيمى يبرز السؤال : كيف نعمل ذلك بالنسبة لنظم الإدارة وأساليب العمل فى منظماتنا ، فالمرحلة الحالية تستوجب إعادة صياغة كثير من مفاهيم التنظيم والإدارة التى سادت واقعنا ومؤسساتنا بما يتفق مع متطلبات المرحلة الحالية ، فهناك تغيرات كبيرة مثل زيادة وتغير هيكل السكان ، وتعاظم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، ميكنة الزراعة الآلية فى الصناعة ، تكنولوجيا المعلومات والحاسبات فى القطاعات الخدمية . وقد انعكس كل ذلك على أساليب الأداء وطرق العمل وأنماطنا وسلوكنا وقيمنا ومواقفنا وتفشت بعض المثالب وأعراض التنظيم غير السليم فى بعض منظماتنا وعدم مواكبة أساليب ونظم الإدارة لهذه المتغيرات وتمثل ذلك فى تأخر اتخاذ

القرارات وزيادة حجم الأعباء المكتبية والميل لاتخاذ الطريق الرسمي والإدارة بالتعليمات واللوائح بدلاً من اتخاذ القرار في موقع التنفيذ وعدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتجديد .

وكان كل ذلك نتيجة طبيعية لعدم مواكبة التغيرات البيئية المحيطة وعدم إحداث التطوير التنظيمي بمفاهيمه وأساليبه لتغيير مواقفنا وقيمنا وأجرائات العمل . ولا شك أن تفشى مظاهر التنظيم غير السليم في بعض منظماتنا يؤثر على كفاءة العمل الإداري . ويثير الآن وبشكل ملح قضية إحداث التغيير في أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة في المنظمات والهيئات الحكومية ووحدات الحكم المحلي وشركات القطاع العام والخاص واستحداث قوالب تنظيمية وقيم ومعايير جديدة تتناسب وتتوافق مع الأنشطة الجديدة والمتغيرات البيئية المحلية والدولية وآثارها على المكونات التنظيمية في هذه القطاعات ومنها مشاكل العلاقات وطرق العمل والهيكل التنظيمية وأساليب القيادة والإشراف والتبعية الإدارية والاختصاصات والمسؤوليات والمهارات والروح المعنوية والعمل الجماعي والمناخ التنظيمي وكل ذلك يحتاج إلى تنظيمات مرنة فعالة متطورة ولا يتحقق بأسلوب رد الفعل بل بأسلوب تنبؤي لإدارة التغيير وهو ما يوفره نظام التطوير التنظيمي الذي يحقق تغييراً مخططاً لا عشوائياً ، شاملاً متوازناً لا جزئياً ، مرناً متزاملاً مع المتغيرات ، منافساً للتطورات العالمية مؤصلاً للحضارة والثقافة والقيم ، مؤثراً على السلوك التنظيمي وتطوره في فرق عمل إنسانية متوافقة .

ويجب أن يساير هذا التغيير المخطط ممارسات الإدارة العربية الواقعية وأساليب اتخاذ القرار ودرجة الإيمان بأهمية الوقت ودرجة مقاومة التغيير وديناميكيات العمل الجماعي وطبيعة الاتصالات ومحددات المناخ السائد وسياسة التحفيز ودرجة الولاء والانتماء الوظيفي . وهذه الممارسات هي التي تحكم درجة الاستفادة من النماذج العلمية والمناهج الفكرية للتطوير التنظيمي السابق شرحها .

وبذلك تصبح منظماتنا قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل المتغيرات المختلفة .





## □ دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير فى مجهودات التنمية التنظيمية

### ■ □ نقاط البحث :

- أولاً — المنظمات المصرية فى مفترق الطرق .
- ثانياً — دوافع التغيير فى المنظمات المصرية :
  - دولية .
  - إقليمية .
  - وطنية .
  - تنظيمية .
- ثالثاً — الإطار العام للتنمية التنظيمية المخططة .
- رابعاً — تجديد المنظمات .
- خامساً — وكلاء التغيير ومعمل القيادات .
- سادساً — دور خبراء التنمية التنظيمية فى إدارة التغيير .

### إعداد

أ . د / فريد النجار

أستاذ إدارة الأعمال

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة — جامعة الزقازيق — فرع بنها



**\* دور خبراء التطوير التنظيمى ووكلاء التغيير  
فى مجهودات التنمية التنظيمية \***  
أ. د. فريد النجار

**□ ملخص البحث □**

جرت العادة على أن التغيير فى المنظمات يحدث عشوائياً أو بالصدفة ومن ثم لا داعى للاستعداد لاستقباله . ولكن نظراً لأن التغيير المعاصر يتم بسرعات فائقة ولأسباب متعددة تكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية وغيرها ، لذلك أصبح من الصعب معالجة التغيير للتخطيط باستراتيجيات تم اختبارها والتحقق من فعاليتها .

فى هذه الورقة الفنية عرض لمفهوم التنمية التنظيمية المخططة والفرق بين ترميم المنظمات أو تجديد المنظمات وخبرات إحداث تغيير فى المجتمع الوطنى المحلى .

وبعدها مناقشة تحليلية لدور وكلاء التغيير فى إنجاح إدخال التغيير المخطط فى المنظمات المختلفة .

وأخيراً التأكيد على أهمية خبراء التغيير والتطوير التنظيمى فى التنمية المصرية .

**أولاً - المنظمات المصرية فى مفترق الطرق :**

إن الدراسات المقارنة للمنظمات المصرية فى القرن العشرين لتؤكد على التغييرات الهائلة التى أدخلت فى المنظمات المصرية . وما لاشك فيه أن كل عقد فى القرن الحالى كان له خصائصه المتميزة فى التغيير والتنمية كما أن مناهج إدارة التغيير فى كل فترة قد اختلفت باختلاف الإدارة السياسية وحجم الأعباء التى أحاطت بها داخلية كانت أم خارجية . ولكن من المؤكد أن التغيير كان أقوى وأسبق أحياناً خلال العقود السابقة من أن تتم إدارة بإدارة علمية تأخذ بالتنبؤات والمستقبلات والقيادات الموجهة بالتكنولوجيا الجديدة فى التنمية التنظيمية .

والذى لا يختلف عليه أن الشعب المصرى من الشعوب المتميزة عالمياً من حيث المشاركات فى التراث الإنسانى العالمى ، وتأثير الحضارة المصرية على بقية حضارات العالم ، ومدى تأثير العلوم المصرية على بقية العلوم ، ودرجة تفاعل الثقافة المصرية فى الماضى والحاضر مع ثقافات العالم ولم يكن يتم ذلك بدون منظمات عريقة وقيادات ملتزمة وإصرار على النجاح وتحدى المعجزات والصعوبات . كما لم يكن ليتم ذلك أيضاً لولا الدور الإيجابى للموارد البشرية المصرية فى التنمية .

ومع ذلك نرى أن المستقبل يحتاج منا الكثير لمواكبة التحولات العالمية الهائلة . فلا يجب الانتظار حتى يحدث تغيير وبعدها نبدأ فى حساب النتائج والاستعداد لما هو جديد ولكن يجب أن نستعد للتطبيق من الآن .

## ١ - طبيعة المنظمات المصرية اليوم :

- ١- الهياكل التنظيمية جامدة غير مرنة .
- ٢- اتخاذ القرارات عملية مطولة واجرائية وبعيدة عن الهدف .
- ٣- السلوكيات خليط من الجديد والقديم : المحلى والمستورد - السلبي والإيجابى - التشاؤمية والتفاؤلية .
- ٤- برجة الموارد البشرية وفق الوظيفة دون الإنتاجية ودون التوافق معها .
- ٥- البطالة المقنعة والعمالة غير الماهرة فى منظمات الخدمات .
- ٦- تزايد حجم العمالة المكتبية على حساب العمالة المنتجة .
- ٧- جمود الاجراءات وتقادم طرق العمل .
- ٨- استيراد نسب كبيرة من المستلزمات مع تناقص نسب الصادرات من المخرجات .
- ٩- تضارب السياسات وغياب الأهداف الدقيقة .
- ١٠- الغوص فى تفاصيل الماضى وبعض ملامح الحاضر دون النظر للمستقبل .

## ٢ - تركيبة المنظمات المصرية اليوم :

الهياكل التنظيمية الحكومية والعامة تتمثل فى أشكال عنكبوتية معقدة تهتم بالتسلسل

الوظيفى والوظيفة والأمر والحقوق . ولازال التوظيف يركز على الاجراءات والشروط الحرفية دون البحث عن المهارات والقدرات الابتكارية و يبحث القطاع الخاص عن الهياكل الخادمة لأغراض أصحاب العمل فقط . والمحصلة مناخ تنظيمى يركز على الشكل دون الجوهر ، وفرض السلطات دون الاهتمام بالسلوك الجماعى وقياس ردود فعل التصرفات المختلفة ، والتربية الفردية بالأناية وبث الخوف دون غيرها .

من أمثلة ذلك موقف بعض المنظمات فى المجالات التالية : المدارس — المستشفيات — الجامعات — أجهزة الخدمة المدنية — المطارات — المحاكم — الشرطة — المنزل — أجهزة النقل والتوزيع والتخزين — الإدارة الزراعية .

فإذا اعترفنا أن التنظيم الهيكلى هو وسيلة للتنمية ، فيجب إذن تطوير شكل الوسيلة لضمان مضاعفة الإنتاج وتعظيم الناتج القومى الحقيقى بعيداً عن الأمراض الاقتصادية المعاصرة .

### ٣ — تدهور الارتقاء بالمهنى وبالمهن :

وتحتاج كل مهنة لتشريعات منظورة وفعالة لتنظيم الممارسات المهنية والتدرج المهنى وتجنب الانحرافات المهنية . ونظراً لزيادة عدد المهن بسبب التنمية التكنولوجية والاقتصادية ، لذلك يجب الاستمرار فى التنسيق بين المهن واستعداد التشريعات الفعالة لبلورة المهن الجديدة واخضاعها للرقابة الدورية . وبالإضافة لذلك من الضرورى الاهتمام بتجديد وتنمية المهن لضمان الأداء وفق المعايير والأعراف النمطية الراقية ، إذن يجب الاهتمام بمراقبة وضمان الجودة .

### ٤ — المنافسة التنظيمية :

تعنى المنافسة التنظيمية مدى توفر خصائص تنظيمية تؤدي إلى إنجازات واتجاهات وتحقيق الأهداف أى الفعالية التنظيمية .

فالتنظيم وسيلة وليس غاية لذلك يجب العمل على تجديد وتطوير المنظمات حتى تزداد القدرة التنافسية للمنظمات المصرية لتحقيق طموحات التنمية المختلفة .

□■□ والخلاصة : إن المنظمات المصرية لا تستطيع أن تقف ساكنة في مفترق الطرق ولكن من المطلوب تطويرها وتجديدها وتنميتها سلوكياً وتكنولوجياً واقتصادياً وتسويقياً وغيرها .

## ثانياً - دوافع التغيير في المنظمات المصرية :

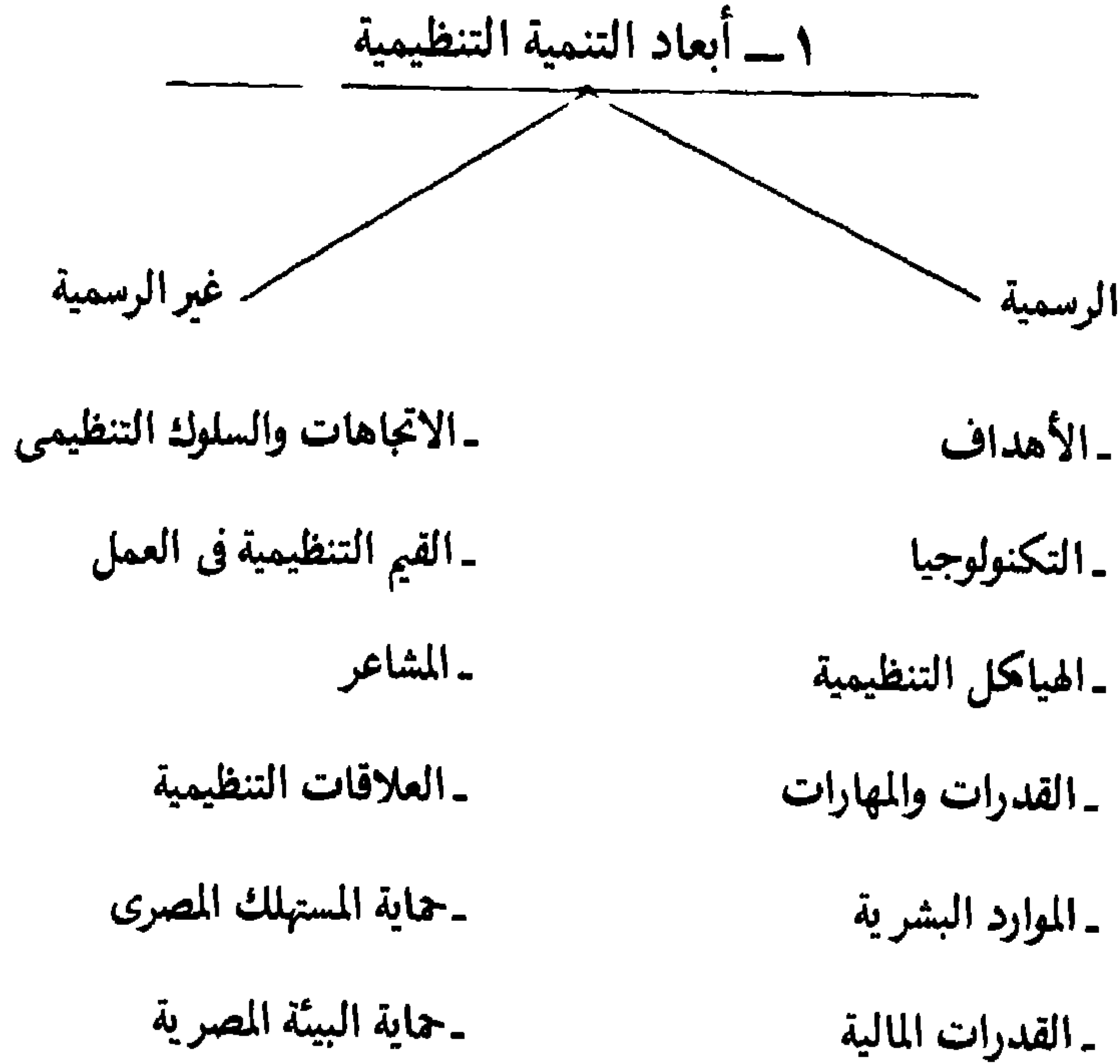
لعل طموحات التنمية المسجلة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر دليل على ضرورة تطوير

الأساسية تحقيق أهداف التنمية هي منظمات فعالة وفرق عمل ابتكارية وإنسان متوازن السلوكيات والفنون . وبصفة أساسية أود أن أوضح دوافع التغيير في المنظمات المصرية في الشكل التالي :



### ثالثاً - الإطار العام للتنمية المخططة :

وفيما يلي نستعرض بعض العناصر الأساسية للتطوير التنظيمي المخطط لاستقبال التطورات المستقبلية على أساس تنبؤي واضح بديلاً عن الانتظار واتباع أسلوب رد الفعل :



## ٢ - مروحة التنمية التنظيمية

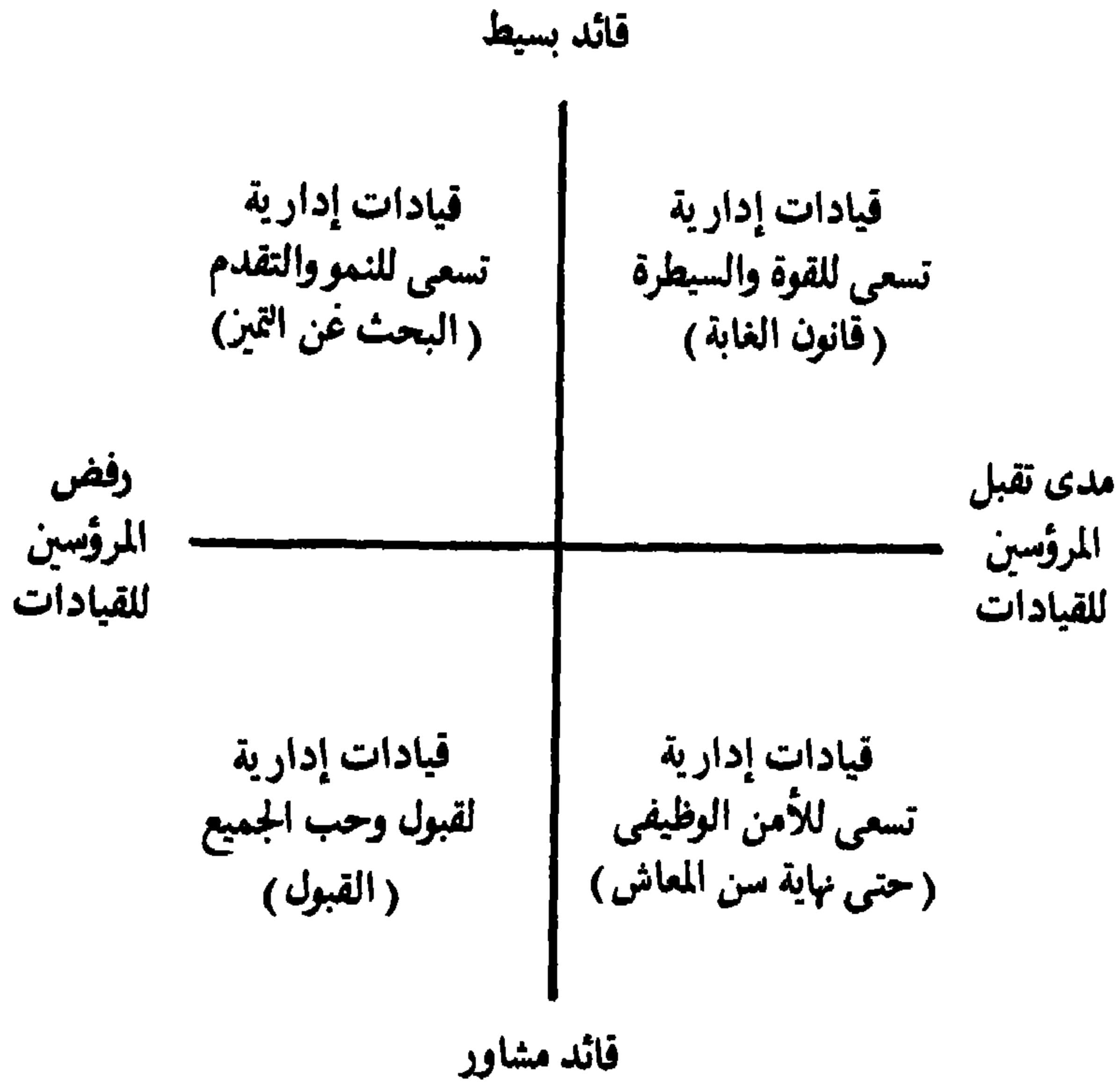
المشاركة في تكوين الأهداف	آليات التشغيل	القيم	المساءلات	الهيكل
توفر نظام معلومات	المناخ التنظيمي			تخطيط لموارد البشرية
المتابعة الدورية				الاتصالات الفعالة
تقييم الأداء والنتائج	المناخ التنظيمي			القدرة على حل المشكلات
السلوك الجماعي ودوائر الجودة	الحوافز والدافعية		السياسات واستراتيجيات	



### ٣- أوجه الأزمات التنظيمية

المستويات الأوجه	علاقات فردية	علاقات بين جماعات	الاتصالات الداخلية والخارجية	القيادات وصناعة القرارات	معالجة المشكلات	التخطيط واقترح الأهداف	الهيكل التنظيمي
الصدمة							
التراجع							
الاعتراف							
التفسير والتأقلم							

#### ٤- نماذج القيادات الإدارية الآن



## رابعاً - تجديد المنظمات :

يقصد بتجديد المنظمات تنمية وتطوير البناء التنظيمي ومكوناته بأسلوب مخطط غير عشوائي . ويتم تجديد المنظمات في المحاور التالية : الهيكل - المناخ - القيادة - العلاقات والتفاعل التنظيمي - التكيف مع البيئة المحيطة - التفاعل مع التكنولوجيا وأسلوب الإنتاج - التصدي للمشكلات والتنبؤ بحدوثها - التشغيل الأمثل للموارد - التحقق من الوصول للأهداف المنشودة بنسب عالية وبانحراف بسيط ( الفعالية ) ، وبالتحديد :

- ١- تجديد المنظمات سلوكياً بالعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية والقيادة الديمقراطية والتدخل والمواجهة لإدارة التغيير المطلوب وأساليب حل المشكلات .
- ٢- تجديد المنظمات ترشيدياً بالقرارات المثالية والنماذج وتطبيقات بحوث العمليات ونظم المعلومات والحواسيب الالكترونية .
- ٣- تطوير الهياكل التنظيمية بالمصفوفات وبالمشروعات للتوفيق بين التفاضل التنظيمي والتكامل التنظيمي ، وإعادة تصميم الوظائف .
- ٤- تجديد المنظمات من حيث التكنولوجيا وأساليب العمل وتدفق العمل من حيث خطوط الإنتاج أو دوائر الإنتاج وتبسيط الاجراءات وتسلسل العمليات ودرجات الميكنة والأوتوماتية (الأفضل أداء العمل يدوياً أو ميكانيكياً أو بالكمبيوتر) .

ويستهدف كل ذلك زيادة كفاءة وفعالية المنظمات والنظام الشامل للعمل من خلال : الحيوية التنظيمية - التنشيط - الواقعية - التجديد - التطوير في الموارد الإنسانية والفنية . ولا يتضمن ذلك الموارد الرسمية المعلنة فقط ولكن يتضمن أيضاً الموارد غير الرسمية مثل :

الموارد الرسمية	الموارد غير الرسمية
الأهداف	الاتجاهات
التكنولوجيا	القيم
الهياكل	المشاعر
المهارات	التفاعل
الموارد المالية	قيم الجماعات

## – تكنولوجيا الإدارة المصرية :

لم تصبح الإدارة تجربة وخطأ أو انطباعات شخصية أو أسلوب ذاتى يخضع لأهواء كل مدير، وإن حدث فالإفلاس والفشل والخروج من السوق أو الهروب هو المأوى والنهاية . ولكن الإدارة أصبحت قواعد ومبادئ وعلاقات ونماذج وبرامج ومناهج ومنظومات مما جعلها تأخذ قالب الحرفة والمهنة المتخصصة التى تدعو إلى النظر إليها كتكنولوجيا إدارية معاصرة وإلى متخصصين وطبقة إدارة محترفة .

ومن أهم القطاعات الأساسية فى تكنولوجيا الإدارة المصرية التى يستطيع المدير المحترف أن يرجع إليها وفق الحاجة ونظرية الوقفية التى تكلمنا عنها ما يلى :

قطاع سلوكيات	قطاع المرشادات	قطاع التكنولوجيا	قطاع اللوائح والأساليب
فردية	الأهداف	الميكنة	اللوائح الإدارية
جماعية	المعلومات	الأوتوماتيكية	اللوائح التنظيمية
تنظيمية	الحواسب	فن التمويل	الدورات المستندية
ثقافية	القرارات	فن الصيانة	الموازنات والنماذج
تنمية	نماذج بحوث	تطوير	تدفق العمل
تنظيمية	العمليات	التكنولوجيا المناسبة	

وتساند هذه المنظومات المعاونة فى قاعدة تكنولوجيا الإدارة المدير فى أداء وظائف التخطيط والتوظيف والتوجيه والتنظيم والتنسيق وتقييم الأداء والرقابة والقيادة . وبالتحديد يعمد المديرون إلى تحديد دور كل نوع من المنظومات النوعية فى أداء العمل .

وتوجد ٣ نظم لإحداث التغيير فى المنظمات ، نوجز عناصر كل نظام منها فيما يلى :

### ( أ ) النظام الميكانيكى لتجديد المنظمات :

- ١- التخصص الدقيق والتمييز بين الأنشطة .
- ٢- الاعتماد على كل مستوى إدارى لأداء نشاط ما .

- ٣- تتم الرقابة على الأنشطة من أعلى لأسفل .
- ٤- التركيز على التفاعل الرأسي بين الرؤساء والرؤسين .
- ٥- الولاء للمنظمة والرؤساء فقط .
- ٦- الاعتزاز بالمعرفة والخبرة الداخلية فقط .

### ( ب ) النظام العضوى لتجديد المنظمات :

- ١- إعادة تحديد الواجبات والأنشطة المطلوبة بالحوار المشترك .
- ٢- تطبيق شبكة للسلطة والرقابة والاتصالات .
- ٣- تكثيف الاتصالات وفن الاستماع فى جميع الاتجاهات .
- ٤- التركيز على الاتصالات الوترية بين التخصصات والمهن والوظائف المتنوعة .
- ٥- الالتزام بأهداف المنظمة والأنشطة المطلوبة .
- ٦- أهمية الخبرة السابقة والاحتراف المهنى فى العمل .
- ٧- تطبيق أسلوب القيادة بفرق العمل وروح الفريق .

### ( ج ) النظام الموقفى فى تجديد المنظمات :

- ١- المشاركة الفعالة من جميع أفراد المنظمة .
- ٢- الاهتمام بالثقافة التنظيمية والإدارية فى العمل .
- ٣- التعاون المستمر فى إدارة التغيير .
- ٤- البحث عن المركب الفعال من المتغيرات الميكانيكية ، العضوية السابقة .
- ٥- متى يصبح النظام الميكانيكى أفضل من النظام العضوى لتجديد المنظمة ( الموقف ) .
- ٦- ما هو نوع التدخل المناسب لكل تغيير مطلوب فى المنظمة ؟
- ٧- ما هى متطلبات نجاح كل مجهود من مجهودات تجديد المنظمات ؟

وبصفة عامة يمكن مقارنة مدى التغير في المنظمات بعد التجديدات بأحد الأساليب السابقة بمقارنة المتغيرات التالية :

المنظومات النوعية الفرعية	أساليب الإدارة الحديثة
١- التعريف بمنظومة الأهداف ٢- منظومة توزيع وتخصيص الموارد ٣- منظومة الحصول على الموارد ٤- منظومة تشغيل الموارد ٥- منظومة التقييم والأقلمة ٦- منظومة تشغيل البيانات بالحاسب الألكتروني ٧- منظومة الحاسب والمعلومات	الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج الإدارة بالأساليب الفنية وبحوث عمليات الإدارة بالهياكل التنظيمية الإدارة بالموارد البشرية في المنظمة الإدارة بالمعلومات الإدارة بمساندة وتدعيم القرارات الإدارة بنظم الخبراء

حيث يعتمد كل أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة على عدد من الافتراضات والقواعد ،  
فمثلاً إذا طبقنا أسلوب الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج فسوف نجد :

افتراضات الإدارة بالأهداف	المبادئ العملية
١- المنظمة كنظام مفتوح ٢- المنظمة تضاعف الأداء ٣- الأهداف متعددة ٤- الأهداف متداخلة ٥- الأهداف غير مؤكدة	مبدأ خدمة البيئة مبدأ الحلول المثالية مبدأ التشعب مبدأ تكامل الأهداف مبدأ تخفيض المخاطر

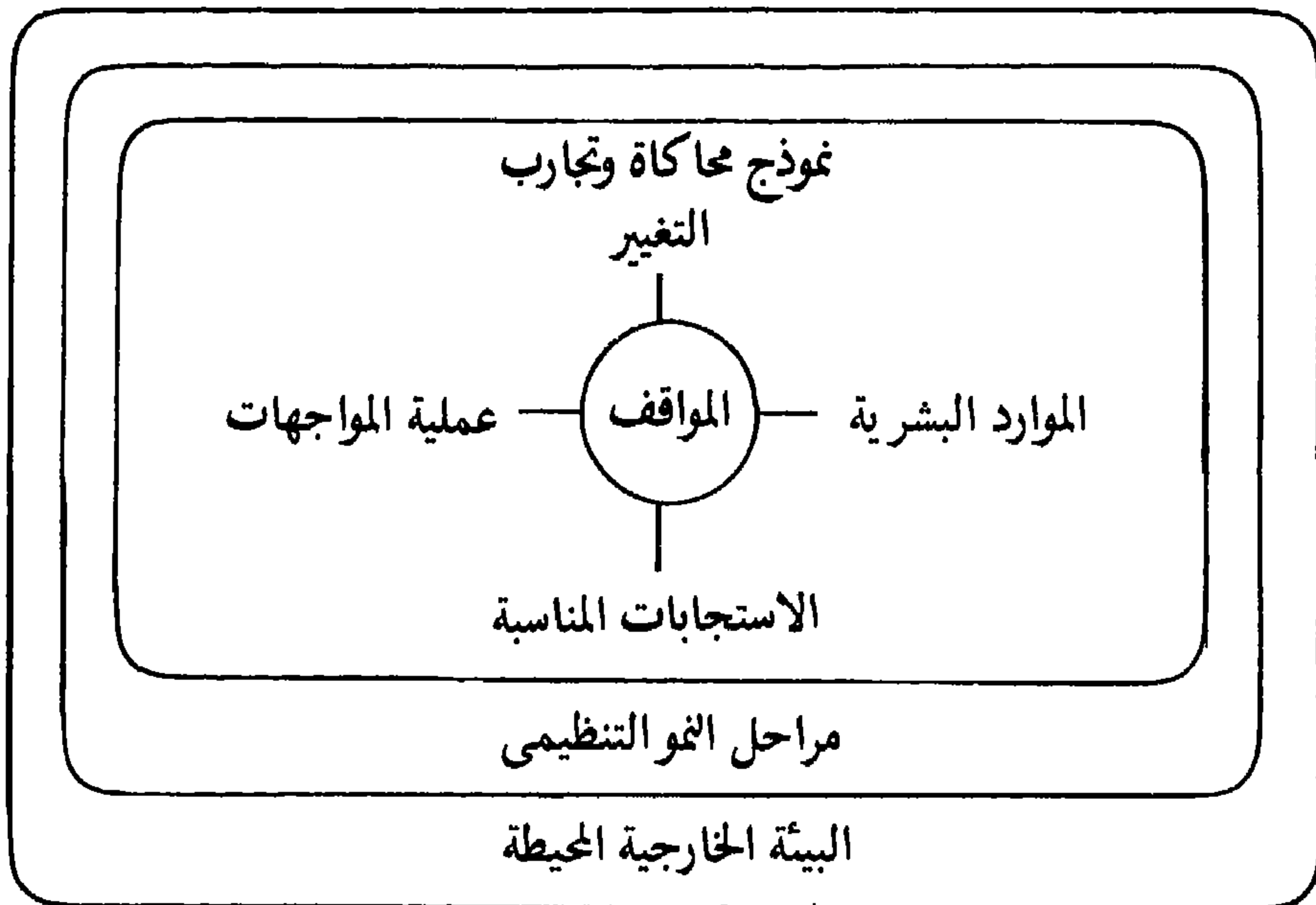
و يعتمد مبدأ الأهداف التنظيمية في الإدارة على مجموعة من القواعد التالية :

- ١- يحقق مبدأ خدمة البيئة درجة عالية من الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي .
- ٢- يؤدي تقييم البدائل والبحث عن الحلول المثلى إلى قرارات وخطط مثالية .
- ٣- يؤدي تطبيق مبدأ تشعب الأهداف إلى وجود تنظيم متشعب وضرورة العمل على تحقيق الأهداف المتشعبة المتعددة المستويات .
- ٤- يؤدي تطبيق مبدأ تكافل الأهداف بين الفرد والمنظمة إلى أهداف تنظيمية مثالية .

## ٥ - نماذج التغيير التنظيمي

- النموذج المتوازن
- النموذج العضوي
- النموذج التنموي

## ٦ - نموذج التجديد التنظيمي



## وتشمل مراحل النمو التنظيمي :

- ١- المدخلات .
- ٢- تخطيط التجديد المقترح والأهداف .
- ٣- مختبر التجديد .
- ٤- تنفيذ التجديد والتغيير المقترح .
- ٥- إعادة بلورة الأهداف .
- ٦- استرجاع الأثر ومراجعة المدخلات .

## ٧- مراحل التطوير التنظيمي

### الاهتمامات الاستراتيجية

- ١- مرحلة ولادة المنظمات :
  - أ- تكوين المنظمة الجديدة .
  - ب- مدى الإفادة من البيئة .
- ٢- مرحلة الشباب والنمو :
  - أ- لتحقيق الاستقرار التنظيمي .
  - ب- كسب خبرات وتنمية الاعتزاز والافتخار .
- ٣- مرحلة النضج التنظيمي :
  - أ- تحقيق الزيادة والتكيف مع البيئة .
  - ب- درجة المشاركة في تنمية المجتمع .

النتائج المتوقعة	القضايا الملحة
القلق في رحلة الإنجاز	ما هو حجم المخاطر؟
الحاجة للتوسع ولرؤس أموال جديدة	ما هي التضحيات؟
رد الفعل والسيطرة على المخاطر	ما هو التنظيم المثالي؟
افتتاح الفرص .	ما هي معايير التقييم؟
توجيه الاتجاهات .	



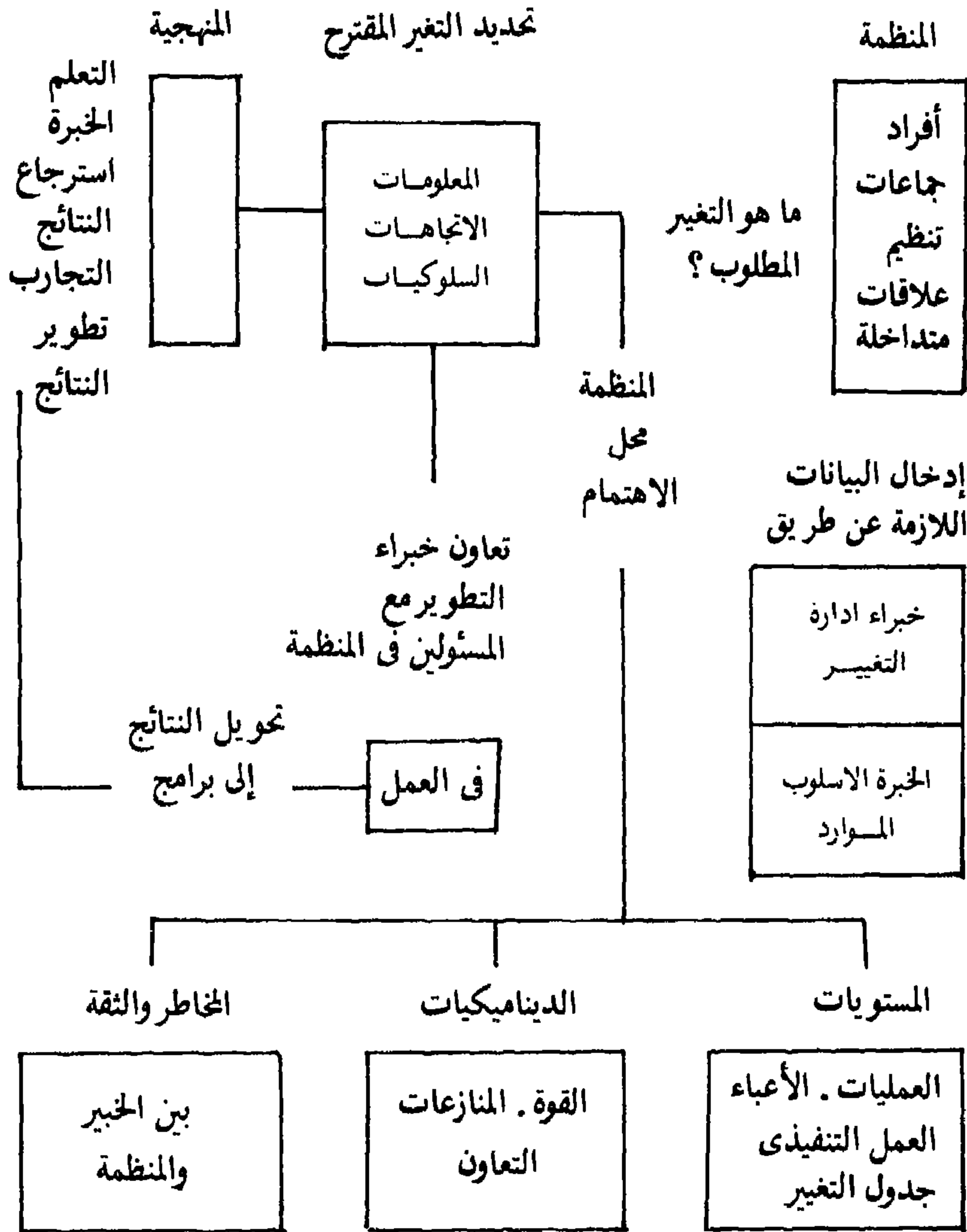
كيف يتم التغيير؟  
الاتجاهات الثقافية .  
الحفاظ على الطاقات . هروب اللقاءات  
كيفية المشاركة؟  
احتمال عدم التجاوب مع المجتمع

### خامساً - وكلاء التغيير ومعمل القيادات :

التنمية التنظيمية (أو التطوير التنظيمي) هي الأسلوب العلمى المستخدم فى إدارة التغيير المخطط . وتعتمد التنمية التنظيمية على أساليب سلوكية وترشيدية متطورة لإحداث التغيير المقترح على أساس :

- ١- التطور التنظيمي يعتمد على فكرة المنظومة المتكاملة للتغيير.
- ٢- إحداث التغيير يتطلب خبراء للتغيير مع وكلاء لإدارة التغيير المرحلى المنطقى المتدرج الذين يمثلون الإدارة العليا فى المنظمات .
- ٣- التفاعل بين المستويات التنظيمية والانفتاح فى العلاقات ضرورى للمواجهات لمعالجة المشكلات وحسم النزاعات .
- ٤- جميع البيانات بالأسلوب العلمى ضرورى لتشخيص وتقدير المواقف .
- ٥- تنمية القيادات الديمقراطية الواعية ضرورى لتغيير المنظمات .
- ٦- التطوير التنظيمي لا يشمل فقط التغيير التكنولوجى والفنى والاقتصادى ولكن يشمل أيضاً التغيير الإنسانى والسلوكى والاجتماعى .
- ٧- يعتبر التطوير التنظيمي المدخل المقترح لتنمية المنظمات المصرية فى التسعينيات بالتوسع فى استخدام التدريب السلوكى وتنمية المناخ التنظيمي وتبنى أسلوب دوائر الجودة وتطوير العلاقات التنظيمية أى تكنولوجيا السلوكيات .

## أ - نموذج للتدخل لإحداث التغيير المخطط



ب- أساليب خبراء التغيير في التنمية التنظيمية

	١	٢	٣	٤	٥
الفرد					
الجماعات					
العلاقات بين الجماعات					
المنظمة					
المجتمع المصرى					
الأساليب	التحليل السلوكى للمشاعر والضغوط والاتجاهات التى تمنع فعالية الإنسان من أداء العمل	التدخل فى المواقف لإضافة عناصر التنمية والتجديد	المواجهة	الاعتماد على خبراء التنفيذ	التدريب على بناء النماذج والنظريات لتشخيص مجهودات التنمية

ج- ٧٢ شباك لتحليل سلوك أداء المنظمات

المستويات	المجالات	الفعالية الحالية	التكيف والمرونة مع المجتمع	التنمية المتوازنة
١- التشغيل والإنتاج ٢- التسويق والتصدير ٣- البحوث والتطوير ٤- الموارد البشرية ٥- التمويل والاستثمار ٦- الإدارة العليا				

الضغوط الخارجية

هجومى	دفاعى	هجومى

الضغوط الداخلية

دفاعى

## سادساً – دور خبراء التنمية التنظيمية في إدارة التغيير:

- ١- تشخيص الأمراض التنظيمية .
- ٢- إقناع الإدارة العليا بأهمية التغيير المخطط .
- ٣- المشاركة في اقتراح واختيار وكلاء التغيير في المنظمات .
- ٤- العمل مشاركة مع وكلاء التغيير في تنفيذ خطة التغيير .
- ٥- اختيار الأساليب المختلفة للتدخل وإدارة التغيير .
- ٦- تنمية مهارات المواجهة والحوار والنقد وأساليب حل المشكلات والتهديف والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي والابتكار والتجديد والنمو والاستقرار والاستمرار والبقاء .
- ٧- الاهتمام بالتخطيط التكنولوجي في الشركات .
- ٨- التركيز على التخطيط الاستراتيجي .
- ٩- الدعوة للتنظيم المصفوف .
- ١٠- التركيز على الإدارة بالمنظومات المتوازنة .

## □ المراجع □

- ١- فريد النجار، المديرون والمنظمات ، مدخل تجريبي لتنمية المهارات ، وكالة الأهرام للتوزيع — القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٢- فريد النجار، التسويق التجريبي ، وكالة الأهرام للتوزيع — القاهرة ، ١٩٨٨ .
- ٣- فريد النجار، نماذج الإدارة المصرية — المعاصرة ومستقبلات التطوير التنظيمي للقرن الحادى والعشرين ، مؤتمر جماعة ٢ — ٦ نوفمبر ١٩٨٨ .
- 4- Thomes Wheelen, Strentegic Planning Addison Wesley Co., 1987.
- 5- Eric Von Hippel, Who innovates and Why ?, Oxford Uni- press, N- X- N- Y- 1988
- 6- P. H. Bvrgher, Changenent, lexington Press, 1989, U.S.A.

اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي في ظل ظروف التغيرات الاستراتيجية  
دراسة ميدانية بالقطاع العام الصناعي

إعداد

د. عايدة سيد خطاب

أستاذ مساعد بكلية التجارة — جامعة عين شمس

القاهرة ١٩٩٠





## □ أهمية البحث :

تهدف الدولة في الوقت الحاضر إلى رفع كفاءة القطاع العام وإعادة تنظيمه وذلك لما تبين من عديد من الدراسات من انخفاض كفاءة هذا القطاع وتعرض عدد كبير من شركاته في فترة الثمانينيات (١) .

والمشكلات التي يعاني منها القطاع العام ظاهرة عانت منها معظم دول العالم سواء كان ذلك في دول أوروبا الغربية أو الشرقية أو الاتحاد السوفيتي أو الصين أو اليابان .

ومن هنا ظهر في الثمانينيات الاتجاه نحو التخصيصية أو بمعنى آخر نقل الملكية العامة للقطاع الخاص كأسلوب لتحقيق الكفاءة الاقتصادية واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية (٢) .

وأصبح القرار الاستراتيجي للتغلب على مشكلات القطاع العام كما أعلنت القيادة السياسية بالدولة هو اتخاذ أحد المسارين التاليين (٣) :

## □ المسار الأول :

الاتجاه نحو التخصيصية بنقل ملكية شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص والبدء بالشركات التي تحقق نجاحاً تمهيداً لتصحيح الهياكل التمويلية للشركات الخاسرة ورفع كفاءتها ثم نقل ملكيتها للقطاع الخاص .

## □ المسار الثاني :

إعادة تنظيم القطاع العام لتحقيق التكامل بين أنشطته رأسياً وأفقياً ، بحيث يمكن دمج الوحدات الصغيرة في وحدات أكبر وكفالة الحرية والمرونة في إدارة الشركات العامة وإعادة النظر في أسلوب اختيار القيادات الإدارية والقوانين المنظمة له (٤) .

ولما كانت الفترة التي يمر بها القطاع الصناعى فى الوقت الحالى هى فترة انتقالية تمهيداً لاتخاذ الخطوات الاستراتيجية سواء أكان ذلك بالاتجاه الأول أو بالاتجاه الثانى فإن ذلك يقتضى ضرورة العمل على رفع كفاءة أداء هذا القطاع فى جميع المجالات سواء أكان ذلك بغرض البيع للحصول على قوة شرائية أكبر أو بغرض إعادة التنظيم لتحقيق الفعالية فى استخدام الموارد .

ورفع كفاءة أداء هذا القطاع لا تقتصر على معالجة المشكلات المالية والاقتصادية والتسويقية فقط ، بل لابد من التعرف على اتجاهات العاملين ومواطن القوة والضعف فى المناخ التنظيمى الحالى .

### هدف البحث :

وفى ضوء ما سبق فإنه يمكن تحديد هدف البحث فى النقاط التالية :

- ١- التعرف على اتجاهات العاملين بالقطاع العام معبراً عنها بالاتجاهات بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا على العمل .
- ٢- أثر المناخ التنظيمى الداخلى على اتجاهات الأفراد بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .
- ٣- أثر الظروف البيئية الخارجية على اتجاهات الأفراد بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .
- ٤- تحديد نقاط القوة والضعف بالمناخ التنظيمى الداخلى لتحديد مجالات التغيير التى تتناسب مع التغيير الاستراتيجى .

### □ فروض البحث :

**الفرض الأول :** يرتفع مستوى الانتماء التنظيمى لدى العاملين ، وتختلف اتجاهات فئات العاملين بالنسبة إليه .

**الفرض الثانى :** ينخفض مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين بالشركات ، وتتفق اتجاهات فئات العاملين بالنسبة إليه .

**الفرض الثالث:** ينخفض تأثير عناصر المناخ التنظيمى الداخلى على كل من الانتاء التنظيمى والرضا عن العمل .

**الفرض الرابع:** يرجع ارتفاع مستوى الانتاء التنظيمى لإدراك العاملين لانخفاض فرص العمل ولعوامل بيئية أخرى .

**الفرض الخامس:** تتطلب بعض عناصر المناخ التنظيمى الداخلى ضرورة إعادة تهيئتها بما يتلاءم مع التغيير الاستراتيجى .

#### □ تصميم استمارة الاستقصاء :

وضعت تساؤلات البحث فى شكل عبارات يتم الإجابة عليها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسى .

وقد تم الاستعانة فى وضع العبارات باستمارة الاستقصاء بعدد من نماذج الاستقصاءات التى استخدمت فى أبحاث سابقة كاستقصاء فى الرضا عن العمل ، واستقصاء فى الانتاء التنظيمى وتأثير العوامل البيئية على اتجاهات الأفراد ، وقد تم إعادة تكييف بعض العبارات وحذف بعضها بما يتناسب مع ظروف البيئة العامة فى مصر، وأهداف البحث .

#### □ اختيار العينة :

تم اختيار قطاع الصناعة مجالاً للدراسة التطبيقية . كما تم اختيار قطاع الصناعة الغذائية من بين قطاعات الصناعة الستة لكى يكون مجالاً للبحث الميدانى ، إذ احتل هذ القطاع فى ١٩٨٨/٨٧ الترتيب الأول بالنسبة لبقية القطاعات فى مجال الإنتاج والمبيعات ، والترتيب الثانى بالنسبة للعاملين وإجمالى الأجور وصافى القيمة المضافة ، كما يتبين من الجدول التالى :

وقد تم اختيار أربع شركات لكى تكون مجالاً للبحث الميدانى ، كما يتبين من الجدول التالى :

جدول (١) : إنجازات القطاع العام الصناعى فى عام ١٩٨٨ / ٨٧

القطاع	الإنتاج الفعلى بالمليون جنيه	المبيعات بالمليون جنيه	صافى القيمة المضافة بالمليون جنيه	عدد العاملين بالآلاف	إجمالى الأجور بالمليون جنيه
١- الغزل والنسيج	٢٦٢١	٢٣٨٦	١٠٦٤	٢٣٩	٥٥٩
٢- الصناعات الغذائية	٤٠١٦	٣٨٦٩	٨٠٠	١٠٣	٢٨٩
٣- الصناعات الكيماوية	١٥٣٥	١٥١٧	٤٣٩	٧٠	٢٣٤
٤- الصناعات الهندسية	١٦١٥	١٥٧٣	٣٩٩	٦٨	٢٤٣
٥- الصناعات المعدنية	١٥٥٥	١٤٨١	٥٨٧	٥٩	١٩٧
٦- التعدين والحراريات	٢٠٨	١٨٩	١٣٥	٢٥	٨٤
الإجمالى	١١٥٥٠	١١٠١٥	٣٤٢٤	٥٦٤	١٦٠٦

\* المصدر: وزارة الصناعة « مكتب الوزير » ، بيان مقارنة بإنجازات القطاع العام ، الفترة من ٨٣ / ٨٤ إلى ٨٨ / ٨٧ .

جدول (٢) : عدد العاملين ومتوسط أجر العامل وإنتاجية العامل بالشركات موضع البحث

اسم الشركة	عدد العاملين	متوسط أجر العامل عام ١٩٨٨ / ٨٧	قيمة إنتاجية العامل
الشركة الشرقية للدخان والسجائر	١٤٦٥٤	٤١٦١	٦٨٣٨١
شركة الأهرام للمشروبات	٢٢٥٣	٣٠١٥	٤٦٣٢٥
شركة مصر للزيوت والصابون	٣١٧٧	٢١٨٥	٤٥٠٦٥
شركة النصر لتعبئة الزجاجات	٥٤٢٥	٢٦١٣	٣١٦٣٢
على مستوى القطاع	١٠٣٠٩٨	٢٨٠٧	٣٢٤٢٠

\* المصدر: تقرير إخبارات هيئة القطاع العام للصناعات الغذائية لعام ١٩٨٨ / ٨٧ .

وتعتبر هذه الشركات من أعلى الشركات بالنسبة لإنتاجية العامل ، وإنتاجية الجنيه أجر ، والقيمة المضافة ، حيث تحتل الشركة الأولى الترتيب الأول على مستوى الشركات بالنسبة لهذه المؤشرات ، كما تحتل الشركات الثانية والثالثة والرابعة الترتيب الثالث والرابع والخامس على مستوى الشركات ، وذلك بالنسبة لمؤشر إنتاجية العامل ، وهكذا بالنسبة لبقية المؤشرات .

وقد وضعت الافتراضات التالية عند اختيار العينة :

- ١ — نسبة الخطأ المسموح به أو الدقة في حدود ( + ٥ % ) .
- ٢ — مستوى الثقة الذى تعمم به النتائج ٩٥ % .
- ٣ — نسبة وجود الظواهر موضع البحث في العينة ٥٠ % ، ونسبة عدم وجودها ٥٠ % .
- ٤ — حجم العينة في ضوء ما سبق ٤٠٠ مفردة .

وقد وزعت الاستثمارات بنسبة عدد العاملين بكل شركة ، وكانت نسبة الاستثمارات الموزعة على العاملين في مراكز الإنتاج والخدمات الصناعية ٦٥ % ، ومراكز الخدمات التسويقية والمالية والإدارية ٣٥ % ، وهى نفس النسبة تقريباً على مستوى القطاع .

وبالنسبة لمراكز الإنتاج والخدمات الصناعية وزعت الاستثمارات بنسبة ٦٥ % عمال مهرة وفنيون و ٣٥ % مهنيون كالمهندسين وغيرهم .

وبالنسبة للعاملين في مراكز الخدمات التسويقية والمالية والإدارية روعى أن يكونوا من الحاصلين على مؤهل ثانوية عامة فأعلى . وقد روعى أيضاً ألا تقل مدة الخدمة لعينة البحث عن ١٠ سنوات .

### جدول (٣) : عينة البحث

البيان	عمال مهرة وفنيون	مهندسون	العاملون في النشاط التسويقي	العاملون في النشاط المالى والإدارى	المجموع
عدد الاستثمارات الموزعة	١٦٨	٩١	٧١	٧٠	٤٠٠
عدد الاستثمارات الصالحة الإحصائية	١٢٩	٧٠	٥١	٥٠	٣٠٠

وقد قام طلبة السنة الأولى بالدراسة التمهيدية للماجستير بجمع البيانات في الفترة من يونيو إلى أغسطس ١٩٩٠ ، وذلك بالمرور على الشركات موضع البحث وترك الاستثمارات للمحوثين ، ثم المرور في اليوم التالي لجمع الاستثمارات ، وكانت نسبة الاستثمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية ٧٥ % .

وقد استخدم الحاسب الآلى ، كما استخدمت المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( اس بى اس اس ) فى تحليل البيانات .

## □ محتويات البحث :

أولاً : الخلفية النظرية للبحث .

ثانياً : نتائج البحث :

- ١- أثر المهنة على الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل .
- ٢- أثر المناخ التنظيمى الداخلى على اتجاهات العاملين .
- ٣- أثر العوامل البيئية الخارجية على اتجاهات العاملين .
- ٤- مجالات التغيير فى المناخ التنظيمى الداخلى .

## أولاً : الخلفية النظرية للبحث

تهدف الإدارة فى المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوة العاملة بها وخاصة من ذوى المهارات والتخصصات الحاكمة ، وتنمية السلوك الانتمائى والإبداعى لدى الأفراد ، وتطوير المناخ التنظيمى الذى يساعد على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ، بما يحقق أهداف المنظمات والعاملين بها والرفاهية العامة للمجتمع .

وتعتبر اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمى والرضا عن العمل من المؤشرات الهامة والتى تعكس للإدارة مدى إدراك العاملين للمناخ التنظيمى وأوجه القوة والضعف بها بما يساعد على وضع السياسات التى تعمل على تحسين هذه الاتجاهات وتطوير المناخ التنظيمى بما يحقق الفعالية فى الأداء .

## ●● مفهوم الانتماء التنظيمي :

تعددت التعريفات فيما يتعلق بمفهوم الانتماء التنظيمي وقد تناوله كثيرون مثل كانتر، وهول، وشيندر، ونيجرن، وألوتو، وبورتر، وستيرز.

ويعتبر التعريف الذي وضعه الباحث الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لهذا المفهوم وما سنتبناه في هذا البحث، وهو كما يلي : « اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة » .

و يشمل هذا المفهوم ثلاثة عناصر :

- أ- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- ب- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
- ج- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة .

وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوقه السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في اعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية ، وتحمل مسؤوليات إضافية .

وقد فرق بعض الباحثين بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي ، فالاتجاه الانتمائي يشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة - أما السلوك الانتمائي فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة والذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها . فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فعنى هذا أن هناك مكافآت ومنافع أخرى تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب عليه اتخاذ قرار التغيير كتوافر نظام جيد للمعاشات أو زمالة عمل أو مكانة معينة حققها في العمل ... إلخ ، من المنافع والتي تجعل الفرد مرتبطاً بالمنظمة .

وهناك علاقة متبادلة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي ، فكلما كان الاتجاه الانتمائي للفرد مرتفعاً ، أثر هذا على سلوكه الانتمائي ، وهكذا تصبح هناك حلقة تدعيم دائرية بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي ، ويؤثر هذا على إدراك الفرد لمواقف العمل المختلفة . وهكذا تزداد ببطء العلاقات النفسية بين الفرد والمنظمة ويزداد الانتماء التنظيمي .

وتلعب خصائص الفرد وتجاربه في بيئة العمل وخصائص الوظيفة والتنظيم دوراً كبيراً في تقوية مشاعر الانتماء أو إضعافها . فهناك علاقة ارتباط قوية بين طول مدة الخدمة والانتماء التنظيمي

وتبين من دراسات أخرى أن مستوى التعليم يرتبط عكسياً بالانتماء التنظيمي ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، وكلما زادت التوقعات من المنظمة وزادت فرص العمل الخارجية ، أثر هذا على مستوى الانتماء التنظيمي

وتؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ، ودرجة التوتر بها ، والأجور ، وجماعة العمل والقيادة ، والإشراف ، واللامركزية ، وملكية الأفراد للمنظمة أو جزءاً منها على مستوى الانتماء التنظيمي

كما تبين أيضاً أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والشعور بالأمان ، ودوافع الإنجاز والحاجات العليا للفرد ، كل هذا يؤثر على مستوى الانتماء التنظيمي

## ●● الرضا عن العمل :

يعتبر الرضا عن العمل من أكثر الموضوعات التي تناولتها الدراسات والبحوث ، حتى أن أحد الباحثين ذكر أن أكثر من ثلاثة آلاف دراسة قد تمت في هذا الموضوع في سنة ١٩٧٦ وحدها .

و يشير الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وظروفه . وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وبين ما يعتقده فيما يجب أن يكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح . وبالتالي فهو مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل . فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكلما كان راضياً عن عمله .

ويتأثر الرضا عن العمل بعدد من العوامل بعضها يرجع إلى الفرد نفسه كحاجات وطموحات وأهداف الفرد ، وبعضها يرجع إلى المناخ التنظيمي المحيط بالأجور ومستوى العمل والإشراف والقيادة وجماعة العمل وظروف العمل .



وقد تعددت النظريات عن العلاقة بين كل من الدافعية ، والأداء ، والرضا عن العمل ، كنظرية الحاجات لماسلو ١٩٥٤ ، والعوامل الدافعة لهزيرج ١٩٥٩ ، والعدالة لادمر ١٩٦٣ ، والتوقع لقروم ١٩٦٣ ، وبروتر ولولر ١٩٦٨ ، والإدارة بالأهداف ، ونظام دوائر مراقبة الجودة ١٩٨٣ ، وعاشور ١٩٨٥ .

ولكن ما الذى يحدث إذا كان الفرد غير راض عن عمله ، ولكن يرغب فى البقاء فى العمل ؟ وهنا يظهر ما يسمى فى علم النفس بعدم التناسق الإدراكى ، أى عدم تطابق إتجاه الفرد مع سلوكه ، فهو يرغب فى الاحتفاظ بالوظيفة رغم انخفاض الرضا عنها ، واستمرار ذلك لفترة طويلة قد يجعل الفرد يدخل فى شكل من أشكال سلوك التكيف لتقليل التوتر الناتج عن عدم الرضا ، وعدم القدرة على ترك العمل .

وقد يكون هذا السلوك إيجابياً بإعادة تقييم الفرد لنفسه ، أو تغيير أو تجنب الظروف التى توجد لديه الرغبة فى ترك العمل كمحاولة النقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر ، أو محاولة تغيير وظائف ومسؤوليات العمل أو البحث عن عمل آخر بجانب عمله الحالى ، أو نقل اهتماماتهم إلى مجالات أخرى خارج العمل . ومثل هؤلاء الأفراد الذين يقومون بنقل اهتماماتهم خارج العمل قد تظل إنتاجيتهم مرتفعة ، ويتسمون بالإنجاز المرتفع وذلك بالرغم من انخفاض شعورهم بالرضا .

وحيثما تتسم هذه المحاولات بعدم النجاح ، وعندما يكون البقاء فى العمل لنقص البدائل الوظيفية المتاحة ، يبدأ الفرد من جديد فى البحث عن وظائف أخرى كوسيلة لتأكيد حريته فى الاختيار .

وقد يكون السلوك الناتج عن عدم الرضا فى العمل مع البقاء فيه سلوكاً سلبياً وذلك حينما يتخذ السلوك شكلاً من أشكال السلوك الإنسحابى كتخفيض الأداء ، أو الغياب أو البطء فى العمل ، أو التخريب ، أو التأخير ، أو الإضراب ... إلخ ، مما قد يؤدي إلى زيادة الاتجاهات السلبية وبالتالى زيادة الرغبة فى ترك العمل .

## ●● العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى :

يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمى فى أن الأول تغير حركى يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وبتغير خصائصه الذاتية ، أما الانتماء التنظيمى فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل .

ولذا فإن المشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل .

ولكن ما الذي يسبق الآخر ؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أم العكس ؟ اختلفت آراء الباحثين في ذلك .

فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل .

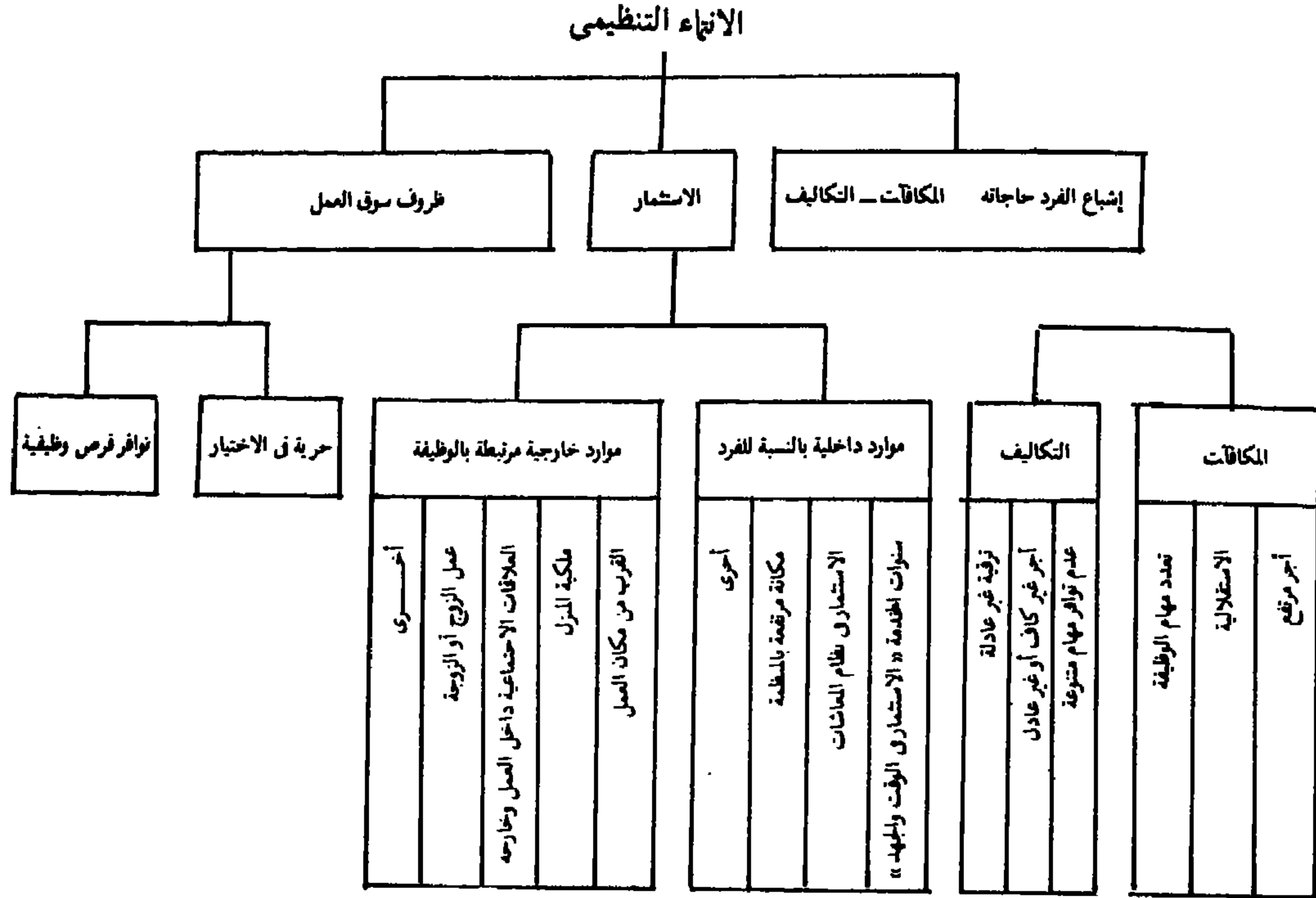
و يرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل و يستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم . وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له .

كما اختلف الباحثون في النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي .

وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين :

الرضا عن العمل = المكافآت — التكاليف .

الانتماء التنظيمي = ( المكافآت — التكاليف ) + الاستثمار ( موارد داخلية بالنسبة للفرد + موارد خارجية بالوظيفة ) — وجود بدائل وظيفية أخرى ذات جاذبية .



## ●● أثر العوامل البيئية الخارجية على كل من الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل :

تبين من عديد من الدراسات أن العوامل المتعلقة بالبيئة كفرص الاختيار وظروف سوق العمل تؤثر على اتجاهات العاملين ، فكلما كان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية ، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد ، أدى ذلك إلى ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي في بدء العمل وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي .

وكلما كانت الظروف الاقتصادية مواتية وفرص العمل مرتفعة ، أثر ذلك على مستوى الانتماء التنظيمي بالانخفاض والعكس صحيح .

وقد عبرت عديد من الدراسات عن العلاقة بين ظروف سوق العمل واتجاهات الأفراد برغبة الفرد في ترك العمل ، والعمليات النفسية التي تسبق هذه الرغبة وتلحقها وتنتهي بقرار ترك العمل أو البقاء فيه . وقد تبين من بعض الدراسات أن الخطوات التي تسبق هذا القرار قد تصل إلى ثلاث عرة خطوة ما بين ظهور الفكرة ثم الرغبة في ترك العمل ثم البحث عن المنافع والتكاليف وتقييم البدائل المتاحة ... إلخ ، إلى أن يتم اتخاذ القرار النهائي .

## □ نتائج البحث :

### أولاً : أثر المهنة على الرضا عن العمل والانتفاء التنظيمي :

- ١- تبين صحة الفرض الأول من البحث فقد كاد مستوى الانتفاء التنظيمي أن يكون مرتفعاً ، فالوسط الحسابي العام ٣,٢٧٠ ، وقد كان بالنسبة للمهندسين ٣,٣ ، والعاملين في مجال التسويق ٣,٥ ، والعاملين في مجال الشؤون المالية والإدارية ٣,٣ ، والعمال الفنيين ٣ .
- ٢- وقد تبين أيضاً من تحليل التباين أن ف المحسوبة بالنسبة للانتفاء التنظيمي كانت أكبر من ف الجدولية عند مستوى دلالة معنوية ( ٠,٥ ) ودرجة حرية ( ٢٩٦,٣ ) جدول ( ٣ ) .  
إذ أن ف المحسوبة كانت ٣,٩٩٤  
بينما ف الجدولية كانت ٢,٦٠  
معنى هذا ، هناك اختلاف معنوي بين فئات العاملين بالنسبة للانتفاء التنظيمي .
- ٣- لم تثبت صحة الفرض الثاني من البحث ، فقد كان مستوى الرضا يميل إلى الدرجة المتوسطة من المقياس ، فقد كان الوسط الحسابي العام ٢,٨٢ والانحراف المعياري ٨١٧ . فقد كان بالنسبة للمهندسين ٢,٧٩ ، والعاملين في مجال التسويق ٢,٩٠ ، والعاملين في مجال الشؤون الإدارية والمالية ٢,٧٩ ، والعمال والفنيون ٢,٨٠ ، وإن كانت الباحثة ترى أن الرضا عن العمل لم يصل إلى الدرجة المرتفعة من المقياس .
- ٤- تبين من تحليل التباين أن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين بالنسبة للرضا عن العمل ، فقد كانت ف المحسوبة ٢,٦٧٧ ، بينما ف الجدولية ٢,٦٠ ، وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠,٥ ) وبدرجة حرية ( ٢٩٦,٣ ) ، جدول ( ٤ ) .  
إلا أنه يلاحظ أن مؤشر الانتفاء التنظيمي يرتفع عن مؤشر الرضا عن العمل وسيتبين لنا في الصفحات التالية أسباب ارتفاع مؤشر الانتفاء التنظيمي عن مؤشر الرضا عن العمل .

البيان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التباين	ف. المحسوبة
مستوى الانتماء التنظيمي	ما بين المجموعات	٣	٩,٥٣٧	٣,١٧٩	٣,٩٩٤
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٢٣٥,٥٩٣	,٧٩٦	
			٢٤٥,١٣٠	,٨٢٠	
مستوى الرضا عن العمل	ما بين المجموعات	٣	٥,٢٧٤	١,٧٥٨	٢,٦٧٧
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	١٩٤,٣٦٣	,٦٥٧	
			١٩٩,٦٣٧	,٦٦٨	

جدول (٤) : تحليل التباين للانتماء التنظيمي والرضا عن العمل

### ثانياً - أثر المناخ التنظيمي الداخلي على اتجاهات العاملين :

- ١- تبين من تحليل الإجابات صحة الفرض الثالث من البحث وهو انخفاض تأثير المناخ التنظيمي على اتجاهات العاملين بالنسبة للرضا عن العمل والانتماء التنظيمي .  
 باستخدام تحليل التباين تبين أنه لم يكن هناك اختلاف معنوي بين فئات العاملين بالنسبة لمدى تحقق التوقعات التي كانوا يأملون فيها عند الالتحاق بالعمل . فقد كانت ف المحسوبة ( ١,٤٣١ ) وهي أقل من ف الجدولية ( ١,٦٠ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) ودرجة حرية ( ٢٩٦,٣ ) ، وكما يتبين من جدول ( ٥ ) أن الوسط الحسابي للمقياس كان ٢,٦٥ أى أن معظم الإجابات لم تختلف على أن تحقق التوقعات كان عند المستوى المتوسط من المقياس .
- ٢- يلاحظ من الجدول ( ٦ ) أن معامل الارتباط بين مدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد وبين ما يحققه العمل من مزايا ٣٢, وأن معامل الارتباط بين مدى تحقق التوقعات وما يحققه العمل من مزايا كان ٣٤ .
- ٣- وبالنسبة لمدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن كان هناك اختلاف معنوي بين إجابات فئات العاملين فقد كانت ف المحسوبة ( ٣,٧٦٨ ) بينما ف الجدولية

( ٢,٦٠ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٥ ) ودرجة الحرية ( ٢٩٦,٣ ) . وكما يتبين من الجدول (٨) أن الوسط الحسابي للمقياس ٢,٥٧ أى أن مناخ العمل يساعد على بذل الجهد المتوسط وليس أعلى جهد ممكن وإن كانت اختلفت إجابة فئات العاملين في ذلك .

٤- وبالنسبة لمدى ما يحققه العمل من مزايا كانت إجابة فئات العاملين تتجه عند المستوى المتوسط من المقياس ٢,٨٦٣ ، جدول (٨) .

وهناك اختلاف معنوي بين فئات العاملين في ذلك حيث أن ف المحسوبة كانت ٣,٣٨٣ بينما ف الجدولية كانت ( ٢,٦٠ ) عند مستوى معنوية ( ٠,٥ ) ودرجة حرية ( ٢٨٦,٣ ) جدول (٥) .

٥- كان معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل ومدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن وتحقيق التوقعات ، ومدى ما يحقق العمل من مزايا يتراوح بين ٣٦,٤٥ و ٤٥,٣٦ ، جدول (٦) .

٦- يلاحظ أن هناك تقارباً في معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل والمتغيرات التنظيمية الأخرى رغم أن مستوى الرضا عن العمل كان أقل من مستوى الانتماء التنظيمي أى أن تأثير إدراك العاملين للمناخ التنظيمي على الرضا كان أكبر من الانتماء التنظيمي .

ونستطيع أن نفر أسباب انخفاض معامل الارتباط بين هذه المتغيرات وأسباب الاختلاف المعنوي بين فئات العاملين بالنسبة لمدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن ، ومدى ما يحققه العمل من مزايا ، أن هناك اختلافاً كبيراً في متوسط أجر العامل بين الشركات في القطاع ، وبالتالي بين الشركات موضع البحث جدول (٢) ، إذ أن متوسط أجر العامل في الشركة الشرقية للدخان والسجائر يزيد الضعفين عن شركة مصر للزيوت والصابون ، والنصر لتعبئة الزجاجات . إذ يبلغ متوسط الأجر في الشركة الأولى ٤١٦١ جنيهاً وفي الثانية ٢١٨٥ جنيهاً والثالثة ٢٦١٣ جنيهاً ، و يبلغ متوسط أجر العامل على مستوى القطاع موضع البحث ٢٨٠٧ جنيهاً ، وعلى مستوى القطاع الصناعي ٢٦٠٠ جنيهاً وعلى مستوى القطاع العام ٣٢٥٧ جنيهاً .

وقد تبين من البحوث والدراسات عن الأسعار أن الرقم القياسى لأسعار المستهلكين أكبر وأسرع من الرقم القياسى للأجور النقدية ، فقد تضاعفت الأسعار فى الفترة من ١٩٧٤ إلى ١٩٨٧ بمقدار ٧,٢ مرة ، بينما تضاعفت الأجور النقدية فى القطاع العام فى المتوسط بحوالى ٧ مرات وكانت نسبة الزيادة الإجمالية فى الأسعار فى خلال هذه الفترة ٦٢٩,١ ٪ والأجور ٦٠١ ٪ تقريباً .

#### جدول (٥) : تحليل للمتغيرات التنظيمية

البيان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التباين	ف المحسوبة
يساعدنى مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	ما بين المجموعات	٣	١٢,٨٤٧	٤,٢٨٢	٣,٧٦٨
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٣٣٦,٣٨٩	١,١٣٦	
	المجموع	٢٩٩	٣٤٩,٢٣٧	١,١٦٨	
تحققت التوقعات التى كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل	ما بين المجموعات	٣	٤,٥٥	١,٥٠٢	١,٤٣١
	ما بداخل المجموعات	٢٩٥	٣٠٩,٦٢٢	١,٠٥٠	
	المجموع	٢٩٨	٣١٤,١٢٧	١,٠٥٤	
يحقق لى عملى أكبر قدر من المزايا	ما بين المجموعات	٣	١٦,٤٠٩	٥,٤٧٠	٣,٣٨٣
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٤٧٨,٥٨٧	١,٦١١	
	المجموع	٢٩٩	٤٩٤,٩٩٧	١,٦٥٦	

جدول (٦) : معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي

المتغيرات التنظيمية	معامل الارتباط				
	س <sup>١</sup>	س <sup>٢</sup>	س <sup>٣</sup>	س <sup>٤</sup>	س <sup>٥</sup>
س <sup>١</sup> : الانتماء التنظيمي	١,٠٠	,٥٩٨	,٤٧٦	,٥٣١	,٣٦
س <sup>٢</sup> : الرضا عن العمل	,٥٩٨	١,٠٠	,٤٧٥	,٥٤١	,٣٨٧
س <sup>٣</sup> : يساعد في مناخ العمل على أقصى جهد ممكن	,٤٧٦	,٤٧٥	١,٠٠	,٥٠٩	,٣١٦
س <sup>٤</sup> : تحققت التوقعات التي كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل				١,٠٠	,٣٤٣
س <sup>٥</sup> : يحقق لي العمل قدراً من المزايا				١,٠٠	

جدول (٧) : معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اتجاهات العاملين وعناصر المناخ التنظيمي

الأجور	فرص الترقى والتقدم	طبيعة العمل	جاعة العمل	الإشراف	معامل التحديد
الانتماء التنظيمي	,٢٢	,٣٧	,٥٦	,٤١	,٢٣
الرضا عن العمل	,٢٩	,٤٠	,٥٩	,٤٧	,٢٨



وفي دراسة أخرى تبين أن الأجر الذى يقابل الحاجات الأساسية للإنسان لمقابلة أدنى مستوى لنفقة المعيشة في عام ١٩٨٨ باستخدام المتوسط السنوى للرقم القياسى لأسعار المستهلكين في عام ١٩٧٥ كان ٢٢٢٠ جنيهاً . ويلاحظ أن متوسط أجر العامل في بعض الشركات يقل عن هذا الأجر أويكاد يتعامل معه ، جدول (٦) .

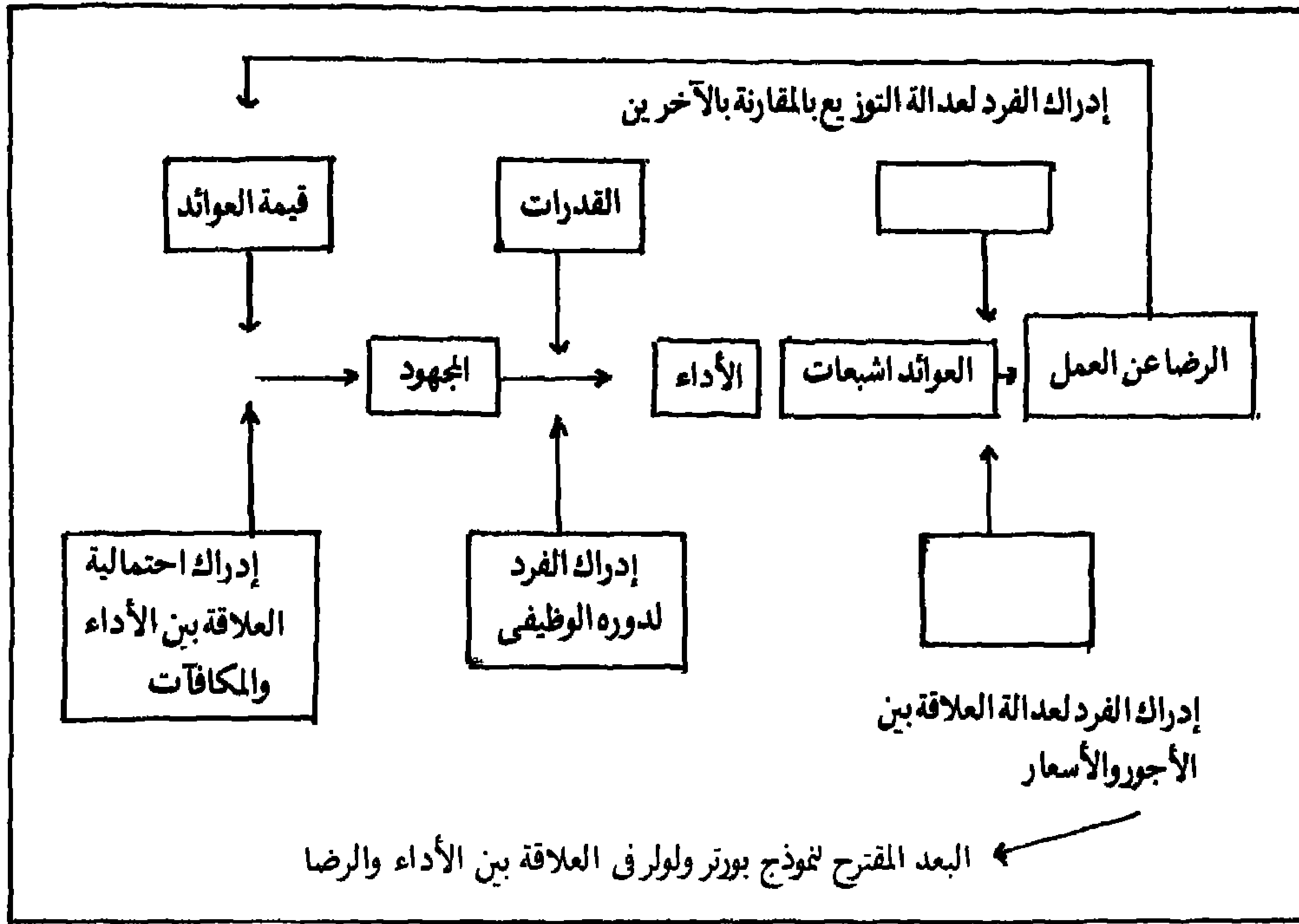
وقد تبين من الدراسة الميدانية للبحث أن الوسط الحسابى لإجابة فئات العاملين عن عبارة « يتناسب الأجر مع عبء العمل » كان منخفضاً ٣, ٢ ، ولم يكن هناك اختلاف معنوى بين فئات العاملين في ذلك ، جدول (٧) .

وكان معامل الارتباط بين كل من الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل والأجور سلبياً ، وذلك بالمقارنة بعناصر المناخ التنظيمى الأخرى ، جدول (٨) .

ومن هنا نجد أن إدراك العاملين لانخفاض الأجر الحقيقى والاختلاف الكبير بين الأجور والأسعار وتأثير ذلك على المستوى العام للمعيشة والإحساس العام بجودة الحياة ، له تأثير كبير على إدراك العاملين لمناخ العمل ، وما يوفره من مزايا ، والتأثير السلبى لهذا المتغير على اتجاهات العاملين .

٧- وفي ضوء نظرية التوقع المعدلة لبورتير ولولر ١٩٦٧ ، عن العلاقة بين الأداء والرضا عن العمل والتي ترى أن أداء الفرد يتوقف على نظرة الفرد للعلاقة بين الجهد المبذول وعوائد العمل والقيمة التى يعطيها الفرد لهذه العوائد ، وإدراكه لعدالة العائد بالمقارنة بالآخرين ، فإذا توافرت كل هذه الجوانب أثر هذا على إنجاز الفرد ، وبالتالي على رضائه .

وترى الباحثة أن إدراك عدالة العائد لا تقتصر على مقارنة الفرد لمعدل عوائده إلى مدخلاته بمعدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم بالمنظمة ، بل يشمل أيضاً إدراك عدالة العلاقة بين الأجور والأسعار ومدى مقابلة الأجر لنفقات المعيشة الضرورية ، وإدراك اختلافات الأجور لنفس الوظائف في المجتمع ، ونقترح إضافة هذا البعد على الرسم على الوجه التالى :



٨- أما بالنسبة لبقية المتغيرات التنظيمية الأخرى فيلاحظ من جدول (٨) أن إدراك العاملين لها كان كما يلي :

أ- بالنسبة لنظام الاتصال ، تبين من العبارات رقم (١٢) إلى رقم (١٦) أن هناك عوائق بالنسبة لنظام الاتصال سواء كان ذلك بالنسبة للاتصال العكسي أو الأفقي والإحساس العام بأن نظام المعلومات والاتصالات في حاجة إلى تطوير . وقد كان هناك اختلاف معنوي بين إجابات العاملين ، إذ أن ٥٠٪ من المحسوبة كانت أكبر من ٥٠٪ الجدولية ، عند درجة حرية (٢٩٦,٣) ومستوى معنوية ٠,٠٥ .

ب- هناك قدر كبير من المركزية في عملية اتخاذ القرارات ، إذ لا بد من الرجوع للرئيس في معظم أمور ومشكلات العامل ، العبارتين (١٧ ، ١٨) وتبين من ٥٠٪ المحسوبة أن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين في ذلك .

ج- أن إدراك العاملين لفرص الترقى والتقدم كان منخفضاً ولم يكن هناك اختلافاً بين العاملين في ذلك .

د- أن إدراك العاملين للمتغيرات التنظيمية الأخرى كطبيعة العمل والإشراف ، وجماعة العمل ( العبارات ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٢٦ ) كان مرتفعاً بالمقارنة بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ، وقد كان هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين في ذلك .

هـ- يتبين من جدول ( ٧ ) أن معامل الارتباط بين جماعة العمل ، والإشراف وطبيعة العمل ، واتجاهات العاملين كان مرتفعاً بالمقارنة بمتغيري الأجور وفرص الترقى والتقدم .

٩- باستخدام تحليل الانحدار بين الانتفاء التنظيمي كمتغير تابع وعناصر المناخ التنظيمي كالأجور ، وفرص الترقى والتقدم ، وطبيعة العمل ، وجماعة العمل ، والإشراف ، كمتغيرات مستقلة كان معامل التحديد في أر ( ٢٣ ) ، وكان بالنسبة للرضا عن العمل كمتغير تابع ، والعناصر المذكورة كمتغيرات مستقلة ( ٢٨ ) ، جدول ( ٧ ) . معنى هذا أن متغير الرضا عن العمل أكثر استجابة لعناصر المناخ التنظيمي عن متغير الانتفاء التنظيمي ، وأن عناصر المناخ التنظيمي تسهم في تحقيق الرضا عن العمل بنسبة ٢٩ % ، والباقي لعوامل أخرى كالشعور بالأمان ، أو لظروف بيئية أخرى كما في الفقرة التالية .

جدول (٨) : الوسط الحسابى العام للمتغيرات  
التنظيمية وف المحسوبة باستخدام تحليل

البيان	الوسط الحسابى	ف المحسوبة
١- بصفة عامة أشعر بقدر كبير من الرضا عن العمل	٢,٨٢	٢,٦٨
٢- أشعر بالحماس تجاه عملى فى معظم الأحوال	٢,٧٩	
٣- أشعر أن الوقت يمر سريعاً فى العمل	٢,٧٨	
٥- يحقق لى العمل قدراً كبيراً من الرضا فى حياتى	٢,٨٥	
٦- يساعدنى مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن	٢,٥٧	٣,٧٦
٧- تحققت التوقعات التى كنت آمل فيها عند الالتحاق بالعمل	٢,٦٥	١,٤٣
٨- يحقق لى العمل أكبر قدر من المزايا	٢,٨٦	٣,٣٨
١٠- تتناسب الأجور المدفوعة مع عبء العمل	٢,٢	١,٧٠
١١- نجد صعوبة فى معرفة سياسات الإدارة العليا	٢,٨	٣,٢
١٢- تمدنى الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بصفة دورية	٢,٧	
١٤- أجد صعوبة فى الحصول على البيانات والمعلومات من الإدارات الأخرى	٢,٨٦	٦,٢١
١٥- تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار	٢,٢٩	٣,٧٠
١٦- نظام المعلومات والاتصالات فى حاجة إلى تطوير	٣,٥٠	٣,٩٠
١٧- تتناسب السلطات الممنوحة مع المسؤوليات والواجبات	٢,٨٩	
١٨- لابد من الرجوع للرئيس للحصول على موافقة فى معظم أمور ومشكلات العمل	٣,٢	٢,٦٥
١٩- تتناسب طبيعة عملى مع ميولى ورغباتى	٢,٨٧	٣,٨١
٢٠- تتناسب طبيعة عملى مع المؤهل الذى أحله	٢,٩٠	
٢١- هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم فى العمل	٢,٥٢	١,٩٥
٢٢- تعتمد الترقية إلى حد كبير على الأقدمية	٢,٥٠	١,٧٢
٢٣- يتيح الرئيس فرصة مناقشة مشكلات العمل	٢,٩١	٦,٢٠
٢٤- أجد سهولة فى فهم وجهة نظر الرئيس	٢,٩٨	٦,٣٠
٢٥- أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل	٣,٢	٣,٩٠
٢٦- يعتبر زملاء العمل مصدراً كبيراً للرضا عن العمل	٢,٨١	٢,٧٠
٢٧- أشعر بقدر كبير من الانتماء للشركة	٣,٢٧	٣,٩٩
٢٨- أشعر بالاهتمام بقدر كبير بمستقبل الشركة	٣,٧	٢,٧٣
٢٩- أرغب فى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق صالح الشركة	٣,٩	٢,٩٠
٣٠- يعتبر عملى فى هذه الشركة أحسن فرصة اختيار لى	٢,٨٧	٢,٧٥
٣١- إذا عرض على عمل فى مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	٢,٨٣	٣,١٩
٣٢- أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر	٢,٢٩	١,٧١

### ثالثاً : أثر العوامل البيئية الخارجية على اتجاهات الأفراد :

عبر في تساؤلات البحث عن مدى إدراك العاملين للظروف البيئية الخارجية بالعبارة التالية :

— يعتبر عملي أحسن فرصة اختيار لي .

— أقوم في الوقت الحالي بالبحث عن عمل آخر .

و يستنتج من جدول ( ٩ ، ١٠ ) ما يلي :

أ- أن إدراك العاملين لاعتبار العمل أحسن فرصة اختيار كان بدرجة متوسطة ٢,٧ ، وقد اختلفت إجابات فئات العاملين في ذلك ، إذ أن ف المحسوبة كانت أكبر من ف الجدولية .

ب- أن الرغبة في ترك العمل إذا عرض عمل بظروف أفضل كان بدرجة متوسطة ٢,٨ ، وكان هناك اختلاف معنوي بين فئات العاملين في ذلك .

ج- أن مجهود الأفراد في البحث عن عمل كان منخفضاً ولم يكن هناك اختلاف معنوي بين العاملين في ذلك ، إذ إن ف الجدولية كانت أكبر من ف المحسوبة .

د- أن علاقة الارتباط بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل ، والرغبة في ترك العمل إذا عرض عمل أفضل أو القيام بمجهود في الوقت الحالي في البحث عن عمل كانت سلبية وإن كان الانتماء التنظيمي أكثر تأثراً بهذه المتغيرات عن الرضا عن العمل .

ونستطيع أن نفر علاقة الارتباط السلبية بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي ، وقيام الأفراد بمجهود للبحث عن عمل آخر أو الرغبة في ترك العمل إذا عرض عمل آخر بظروف أفضل للأسباب التالية :

١- ارتفاع معدل البطالة فقد وصل طبقاً لبيانات التعداد العام للسكان في عام ١٩٨٦ إلى ١٤,٧ % .

٢- قصور المعلومات عن سوق العمل في مصر فليست هناك معلومات دقيقة عن الوظائف المتاحة والأجور المرتبطة بها ، وطبيعة المهارات التي تتطلبها بحيث يمكن الاسترشاد بها بين الاستمرار في العمل أو تركه والبحث عن عمل آخر (٧) .

وفي ضوء ما سبق تبين صحة الفرض الرابع من البحث من تأثير إدراك الأفراد لظروف سوق العمل على مؤشرى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل وإن كان التأثير على الاتجاه الأول أقوى من التأثير على الاتجاه الثانى .

بل إن الباحثة ترى أن الظروف السياسية والاجتماعية وتفاعلها مع الظروف الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات العاملين ، فأحداث الخليج فى أغسطس ١٩٩٠ وعودة العمالة المصرية وارتفاع أجور المساكن بالمقارنة بأجور العاملين ، مما يؤثر على حركة الأفراد فى التنقل بين أقاليم الدولة ، ومما يمثل قيوداً على حرية الأفراد بالنسبة لاختيار الوظيفة أو ترك العمل ، كل ذلك يؤثر على مشاعر الانتماء التنظيمى برغبة الفرد فى الاستمرار فى العمل ، والرضا عن العمل ، وأن يلجأ الفرد فى حالة عدم الرضا إلى سلوك أسلوب من أساليب التكيف السابق ذكرها والذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً .

#### جدول (٩) : تحليل للمتغيرات التنظيمية

البيان	المصدر	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	التباين	ف المحسوبة
أعتبر عملى أحسن فرصة اختيارلى	ما بين المجموعات	٣	٨,٤٢٣	٢,٨٠٨	٢,٧٥
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٣٠١,٢٤٤	١,٠٢	
إذا عرض على عمل فى مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	المجموع	٢٩٩	٣٠٩,٦٦٧	١,٠٣٦	٣,١٩٠
	ما بين المجموعات	٣	١٥,٤٠٩	٥,١٣٦	
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٤٧٦,٥٨٧	١,٦١٠	
	المجموع	٢٩٩	٤٩١,٩٩٦	١,٦٥	
أقوم فى الوقت الحالى بالبحث عن عمل آخر	ما بين المجموعات	٣	٤,٦١٩	١,٥٤٠	١,٧١٣
	ما بداخل المجموعات	٢٩٦	٢٦٥,٩٧٨	,٨٩٩	
	المجموع	٢٩٩	٢٧٠,٥٩٧	,٩٠٥	

جدول (١٠) : معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين والرغبة في ترك العمل

البيان	إذا عرض على عمل بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل	أقوم في الوقت الحالي بالبحث عن عمل آخر
الانتماء التنظيمي	١٨ -	١٤ -
الرضا عن العمل	٢٠ -	١٦ -

□ الخلاصة :

- في ضوء دراسة اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي للقطاع العام الصناعي نجد ما يلي :
- ١- صحة الفرض الأول من البحث ، حيث يرتفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى فئات العاملين وإن كان هناك اختلاف معنوي بين فئات العاملين في ذلك .
  - ٢- خطأ الفرض الثاني حيث كان متوقعاً انخفاض مستوى الرضا عن العمل واتفاق اتجاهات العاملين في ذلك ، إذ تبين من الدراسة أن مستوى الرضا عن العمل كان عند المستوى المتوسط من القياس وأن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات العاملين في ذلك .
  - ٣- تبين صحة الفرض الثالث من البحث ، حيث ينخفض تأثير المناخ التنظيمي الداخلي على كل من الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل . فقد تبين من البحث أن مناخ العمل يساعد على بذل الجهد المتوسط ولكن ليس أقصى جهد ممكن ، فالمزايا التي يحققها العمل ، وتحقق التوقعات التي كان يأملون فيها كان عند المستوى المتوسط من القياس . وقد كان معامل الارتباط بين الانتماء التنظيمي ومدى مساعدة مناخ العمل على بذل أقصى جهد ممكن ٤٨ ، ، ومدى تحقق التوقعات ٥٣ ، ، وما يحققه العمل من مزايا ٣٦ ، ، وبين الرضا عن العمل والمتغيرات السابقة ٤٨ ، ، ٥٤ ، ، ٣٩ ، على التوالي .
  - ٤- كان معامل الارتباط بين متغير الانتماء التنظيمي وعناصر المناخ التنظيمي كالأجور وفرص الترقى والتقدم وطبيعة العمل وجماعة العمل والإشراف على التوالي : ٢٠ ، ، ٢٢ ، ٣٧ ، ٥٦ ، ٤١ ، ، وبالنسبة لمتغير الرضا عن العمل : ٢٠ ، ٢٩ ، ٤٠ ، ، ٥٩ ، ٤٧ ، ، أي أن تأثير عامل الأجور كان سلبياً ، وقد كان إدراك العاملين لأثر هذا العنصر أكبر من العناصر الأخرى وأكثر شدة مما أثر على إدراكهم لمدى تحقق التوقعات ، وما يحققه العمل من مزايا .

٥- باستخدام تحليل الانحدار بين متغير الانتماء التنظيمى كمتغير تابع وعناصر المناخ التنظيمى المذكورة كمتغيرات مستقلة كان معامل التحديد ٢٣, ، وكان بالنسبة للرضا عن العمل كمتغير تابع ، والمتغيرات المذكورة كمتغيرات مستقلة ٢٩, ، معنى هذا أن مناخ العمل الداخلى يسهم فى تحقيق مستوى الانتماء التنظيمى بنسبة ٢٣% و يسهم بالنسبة للرضا عن العمل بنسبة ٢٩% والباقى لعوامل أخرى .

٦- تبين صحة الفرض الرابع من البحث حيث كان لظروف سوق العمل من حيث ارتفاع نسبة البطالة ، وإدراك العاملين لانخفاض فرص العمل فى السوق الخارجى أثر على مستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل . فقد كانت رغبة الباحثين فى ترك العمل إذا عرضت فرص عمل أفضل عند المستوى المتوسط من المقياس وإن كان هناك اختلافاً معنوياً بين العاملين فى ذلك . كما أن اتجاه العاملين فى البحث عن العمل فى الوقت الحالى كان عند المستوى المنخفض من المقياس ، ولم يكن هناك اختلافاً معنوياً بين العاملين فى ذلك وقد كانت العلاقة بين هذين المتغيرين والانتماء التنظيمى والرضا عن العمل سلبية ، وإن كانت أشد على المتغير الأول عن الثانى .

٧- ترى الباحثة أن الظروف الاقتصادية من حيث ارتفاع نسبة البطالة وانخفاض فرص العمل ليست العامل الوحيد فى التأثير على اتجاهات العاملين بالنسبة لمستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل ، بل أن الظروف السياسية والاجتماعية وتفاعلها مع الظروف الاقتصادية تلعب دوراً كبيراً فى التأثير على اتجاهات الأفراد ، فأحداث الخليج وعودة العمالة المصرية أثر كثيراً على إدراك العاملين لفرص العمل المتاحة مما يؤثر على مستوى الانتماء التنظيمى بالارتفاع . كما أن انخفاض أجور الأفراد بالمقارنة بالمستوى العام للأسعار بالنسبة لضرورات الحياة من المأكل أو المسكن يؤثر أيضاً على حركة الأفراد فى التنقل بين أقاليم الدولة مما يمثل قيوداً على حرية الأفراد بالنسبة لاختيار الوظيفة أو ترك العمل ، ومما يؤثر أيضاً على مستوى الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل وإن كان التأثير على المتغير الأول أكثر شدة عن المتغير الثانى .

#### رابعاً: مجالات التغير فى المناخ التنظيمى الداخلى :

لما كانت الفترة التى يمر بها القطاع العام هى فترة انتقالية تمهيداً لاتخاذ القرار الاستراتيجى سواء كان ذلك بالاتجاه نحو التخصصية أو إعادة التنظيم ، فإنه فى كلا



الاتجاهين ، من المتوقع أن تزداد مشاعر القلق والتوتر لدى العاملين عن المصير المحتمل في حالة الاتجاه الأول وعن مدى التغيير الذى سيحدث في المناصب والقيادات والعوائد المادية والمعنوية ... إلخ . بالنسبة للاتجاه الثانى ، ولذا من الضرورى التعرف على الوضع الحالى بالنسبة لاتجاهات الأفراد ومناخ العمل حتى يمكن التعرف على المجالات التى تمثل أوجه القوة أو الضعف بالنسبة للتغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها ، ويمكن تلخيص ذلك على النحو التالى :

---

### ملخص لعناصر المناخ التنظيمى واتجاهات العاملين

---

عدم الحرية فى اتخاذ القرارات وضرورة الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى فى كافة القرارات .	— اتخاذ القرارات :
ضعف الاتصال على المستوى الأفقى والعكسى .	— الاتصال :
فرص الترقى والتقدم قليلة وتعتمد على الأقدمية .	— فرص الترقى والتقدم :
الأجور لا تتناسب مع المستويات العامة للأسعار .	— الأجور :
قدر كبير من تجنب المخاطر .	— الابتكار :
عند الدرجة المتوسطة من المقياس .	— مستوى الرضا :
عند الدرجة المرتفعة من المقياس .	— مستوى الانتماء التنظيمى :

---

و يكون التساؤل : ما الجوانب التى يجب البدء بها ؟ وما أهمية تطوير كل مجال من المجالات السابقة بالنسبة للتغيير الاستراتيجى المزمع إدخاله ؟ وما الجدول الزمنى لتحقيق ذلك ؟

وترى الباحثة أن ذلك يتوقف على نوعية القرار ، هل هو الاتجاه نحو التخصيص أم إعادة التنظيم ؟

ومن هنا ، نرى أن نقطة البدء تكون بإعادة تهيئة نظام الاتصال الحالى بتدعيم الاتصال الأفقى والعكسى لتحقيق ما يلى :

— تهيئة الأفراد لقبول التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها وذلك بتنمية ما يسمى بالثقافة التخطيطية للمنظمة وذلك باختيار أحد البديلين التاليين :

● تشكل حلقات بحث من المديرين على طول خط السلطة لتنمية معلومات المديرين عن

التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها لتهيئة البيئة الثقافية لقبول الخطة ، والمساعدة في وضع الاجراءات التفصيلية لوضع النظام الجديد موضع التنفيذ وفي الوقت المحدد .

● أو وضع نظام للاجتماعات بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية لمناقشة التغييرات المزمع إدخالها و يساعد ذلك على تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتدعيم الاتصال العكسي والأفقى وتنمية المشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى تقليل مشاعر التوتر والقلق والتي إذا لم يتم إدارتها إدارة فعالة تؤثر تأثيراً سيئاً على مستوى الإنجاز ، ومستوى الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي ، وإزدياد شدة الرغبة في ترك العمل خاصة من جانب الأفراد ذوي المهارات الحاكمة والمرتفعة مما يؤثر تأثيراً سيئاً على التنظيم .

وفي حالة الاتجاه نحو إعادة التنظيم يصبح من الضروري وضع خطة لمقومات التنفيذ مصاحبة للخطة الاستراتيجية تتحدد فيها الأولويات والجدول الزمني للتنفيذ . هذا ، ومن الضروري تحقيق التكامل بين مكونات خطة التنفيذ كتغيير القيادات الإدارية ، ونظام المعلومات والاتصالات سواء كان بين الشركة الأم القابضة والشركات الأخرى التي تتبعها أو داخل الشركة نفسها ، وتحديد الأهداف ونظام تقييم الأداء والمحاسبة على النتائج ، ونظام الأجور والحوافز والمكافآت ، وبقدر قبول العاملين للتغييرات المزمع إدخالها ومشاركتهم فيها ، ومساعدتهم في وضع اجراءاتها كلما أمكن التغلب على مشكلات التنفيذ ، وتحقيق النجاح .

وترى الباحثة : أن أهم عناصر المناخ التنظيمي والتي يجب إعادة تهيئتها بالإضافة إلى ضرورة تهيئة الأفراد لقبول التغييرات الاستراتيجية السابق ذكرها ما يلي :

١- بالنسبة لاتخاذ القرارات ، وما تعودت عليه القيادات الإدارية من ضرورة الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى لاتخاذ القرارات فإن وضع نظام للإدارة بالأهداف والنتائج ، وتدريب المديرين عليه ، وتفويض السلطات التي تتناسب مع المسؤوليات ، والمحاسبة ليس فقط على النتائج قصيرة الأجل ، ولكن على النتائج طويلة الأجل في ظل خطة موضوعة ومحددة وقصيرة وطويلة الأجل ، يساعد إلى حد كبير على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يحقق اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات .

ويرتبط بذلك تحديد جهات الرقابة سواء أكانت السابقة أو اللاحقة واقتصارها على جهات محددة لما تبين من الدراسات والبحوث أن تعدد جهات الرقابة من العوامل التي تعوق تحقيق المرونة والحرية في اتخاذ القرارات .

تجديد القيادات الإدارية ، العليا والوسطى ، كل فترة دورية ، وذلك حسب فترة الخطة المحددة ، وأن تكون فترة البقاء في المنصب من ثلاث إلى خمس سنوات .

تشجيع الترقية الأفقية بين الإدارات المختلفة ، وبين الشركات التى تتبع الشركة الأم أو القابضة ، و يساعد ذلك على إكتساب الخبرة في مجالات متعددة ، والنظر إلى المشكلات الإدارية نظرة كلية وإتاحة فرصة عديدة للترقية والتقدم أمام العاملين ، وقد حقق النظام اليابانى نجاحاً كبيراً باستخدام هذا الأسلوب في تنمية وتدريب القيادات الإدارية .

تهيئة المناخ المناسب بالنسبة لمجال التجديد والابتكار ، وهناك مسارات عديدة في ذلك نذكر منها مايلى :

- تخصيص نسبة من مبيعات الشركة للإنفاق على البحوث والتطوير .
- أن يكون مجال التطوير والابتكار أحد مجالات النتائج التى يتم محاسبة الإدارة عنها .
- أن يكون هناك نوع من التكامل والتنسيق بين البحوث التى يتم اجرائها على مستوى الشركة والشركات الأخرى التابعة للشركة الأم ، ومراكز البحوث العلمية والتكنولوجية ذات العلاقة كمركز بحوث الصناعات الغذائية .
- يعتبر نظام دوائر مراقبة الجودة وهو نظام مقتبس من النظام اليابانى من الأنظمة التى تساعد إلى حد كبير على تنمية روح التطوير والابتكار .
- تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات التكنولوجية سواء كان ذلك يتعلق باختيار الجانب التكنولوجى ، أو أساليب التفاوض أو غيره من المشكلات المرتبطة بذلك الجانب .

وبالنسبة للأجور ، أن يراعى ربط الأجور بالمستويات العامة ونفقات المعيشة . وذلك بوضع برنامج زمنى يشترك في وضعه كل من الإدارة والعاملين والنقابة بالشركة ، يوضح فيه دور كل من الدولة والشركة في سد الفجوة بين الوضع الحالى ، وما ينبغى أن يكون عليه ، بالنسبة لعلاقة الأجور بالأسعار وربط الزيادات في الأجور من جانب الشركة بخطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف .

و يساعد تهيئة مناخ المشاركة ، واللامركزية ، وتشجيع روح الابتكار ، واعتبار الجميع شركاء في النجاح على إيجاد الدافع على تنفيذ هذا البرنامج بما يحقق أهداف الشركة والعاملين بها ، والمجتمع بصفة عامة .

٦- أما بالنسبة لأوليات تنفيذ ما سبق ، فترى الباحثة أن ذلك يتطلب وضع خطة قصيرة الأجل ( سنة ) وطويلة الأجل ( ثلاث سنوات ) :

أما الخطة قصيرة الأجل فتشمل :

— تدعيم نظام الاتصال بتنمية معلومات المديرين عن التغييرات الاستراتيجية المزمع إدخالها على النحو السابق ذكره .

— وضع البرنامج الزمني لتصحيح هيكل الأجور .

— إعداد القيادات الإدارية وتدريبها على نظم الإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، واتخاذ القرارات التكنولوجية .

أما الخطة طويلة الأجل فتشمل :

— وضع الهيكل التنظيمي للشركة القابضة .

— نظام تقييم الأداء والمحاسبة على النتائج بالنسبة لعلاقة كل شركة بالشركة الأم وداخل الشركة نفسها .

— تحديد جهات الرقابة السابقة واللاحقة .

— وضع خطة تنمية الجانب التكنولوجي لقطاع الصناعات الغذائية ، وتحديد دور كل من مراكز البحوث بالدولة ووحدات البحوث بالشركات والقطاع ككل ، وقنوات الاتصال بين هذه الجهات وكذلك قنوات الاتصال والمعلومات بين وحدات البحوث بالشركة وإدارات التسويق والإنتاج بها .

— وضع نظام للترقية الأفقية ، وإيجاد المناخ الملائم له .

وتساعد اتجاهات العاملين من حيث ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي كما تبين من البحث بالدراسة في الاستمرار في العمل ، وبذل أقصى جهد ممكن ، في إيجاد الدفعة القوية لقبول التغييرات المطلوبة ، والحماس لتنفيذها ، والمشاركة في تحقيقها .

وبالله التوفيق .....

## □ الهوامش والمراجع □

- ١- بحوث ودراسات المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، القاهرة ٢٤-٢٦ نوفمبر ١٩٨٨ .  
— بحوث ودراسات الندوة العلمية التطبيقية عن المشروعات المتعثرة ، أسبابها وعلاجها .  
البنك الأهلى المصرى بالاشتراك مع مكتب شوقى وشركاه ، القاهرة ، ١١ ، ١٢ نوفمبر ١٩٨٩ .
- ٢- ستيف . هـ . هانكى ، ترجمة غنيم ، محمد مصطفى ، تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص ، القاهرة ، دار الشروق ، ١٩٩٠ .
- ٣- جريدة الأهرام فى ١٦/٨/١٩٨٧ ، ٢٤/٧/١٩٨٧ ، ٢١/٨/١٩٨٨ ، ٢٠/٩/١٩٨٨ .
- ٤- أ — العيسوى ، ابراهيم ، نظرة تنموية لمسألة بيع القطاع العام المصرى ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، القاهرة ٢٤-٢٦ نوفمبر ١٩٨٨ .  
ب — السلمى ، على ، أوراق من ملف القطاع العام ، الأهرام ٢٤/٧/١٩٨٧ .
- ٥- عبد الحميد ، عبد المطلب ، اختلال العلاقة بين الأجور والأسعار وأثرها على مستوى معيشة كاسبى الأجور فى مصر ، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الأسعار والدخول فى مصر ، المؤتمر السنوى السابع ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، الفترة من ١٣ — ١٤ مارس ١٩٩٠ .
- ٦- محرم ، فتحى على ، تقييم توازن الأجر النقدى للعاملين مع أسعار الحاجات الأساسية لمتطلبات المعيشة بجمهورية مصر العربية ، بحث قدم إلى المؤتمر المذكور أعلاه .
- ٧- معتوق ، سهير محمود ، العوامل المؤثرة لارتفاع الأجور مع إشارة خاصة لجمهورية مصر العربية ، بحث قدم إلى المؤتمر المذكور أعلاه .

- ٨- أ- الضرغامى ، أمين فؤاد ، الانفتاح الاقتصادى وإدارة القطاع العام ، بحث قدم إلى مؤتمر إدارة القطاع العام وتحديات السلام ، جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، فى الفترة من ١٩-٢١ أبريل ١٩٨٠ بالقاهرة .
- ب- السلمى ، على ، العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ .
- ج- جلال ، أحمد فهمى ، المناخ التنظيمى وأثره على تطوير المنظمات ، دراسة ميدانية فى الحكومة والقطاع العام ، مؤتمر إدارة شركات القطاع العام ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ٢٩-٣١ مارس ١٩٨١ .
- د- عبد الوهاب ، على محمد ، العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ .
- هـ- عاشور ، أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ .

- Angle, H. & Perry, J. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". Administrative Science Quarterly, 26 (1981), 14.
- Bateman, T.S. & Ferris, G.R. Method and Analysis in Organizational Research. Reston, Va.: Reston, 1984.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment". Academy of Management Journal, 27 (1984), 95-112.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in work Organizations". Administrative Science Quarterly 19 (1974), 533-546.
- Farrell, D. & Rusbult, C "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments". Organizational Behavior and Human Performance, 63, 233 In: Mowday, Porter and Steers, Employee Organization Linkages. (London: Academic Press, 1982), pp. 27.
- Glass, G.V. & Stanley, J.C. Statistical Methods in Education and Psychology. New Jersey: Prentice-Hall, inc., 1970.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. "Employee Reactions to Job Characteristics". Journal of Applied Psychology, 1971, 55, 259-280.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. "Motivation Through the Design of Work Test of Theory". Organizational Behavior and Human Performance, 16 (1976), 250-279.
- Hall, D.T. Schneider B. & Nygren, H.T. "Personal Factors in Organizational Identification". Administrative Science Quarterly, 15 (1970) pp 179-190.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. "Personal and Role Related Factors in the development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 17 (1972), pp 555-72.

- Kanter, R.M. "Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". American Sociology Review. 33 (1968), 499-517.
- Koch, J.L. & Steers, R.M. "Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Employees". Journal of Vocational Behavior, 12 (1978) 119-128.
- Locke, E.A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In: Griffin & Moorhead, op. cit., p 211.
- Locke, E.A. "What is job Satisfaction?" Organizational Behavior and Human Performance, 4 (1969), 303-336.
- Marsh, R.M. & Mannari, H. "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study". Administrative Science Quarterly, 22 (1977), 57-75.
- Morris, J. & Sherman, J.D. "Generalizability of an Organizational Commitment Model". Academy of Management Journal, 24 (1981), 512-526.
- Morris, J. & Steers, R.M. "Structural Influences on Organizational Commitment". Journal of Vocational Behavior, 17 (1980), 50-57.
- Mowday, R. & McDade, T. "Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Attitudes". Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta In: Mowday, Porter and Steers, op. cit., pp 45-73.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14 (1979), 224-47.
- Munchus, G. "Employer-Employee Based Quality Circles in Japan: Human Resource Implications for American Firms". Academy of Management Review, April (1983), 255-61.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. "The Commitment and Job Tenure of New employees A Process of Post Decisional Justification. Paper Presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, August (1980) In: Mowday, Porter and Steers, Employee Organizational Linkages, op. cit., pp 45-73.
- Porter, W. & Lawler, E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill.: Irwin, 1968, p 165.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Porter, L.W. et al. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". Journal of Applied Psychology, 59 (1974), 603-609.
- Rusbult, C.E. & Farrell, D. "A Longitudinal Test of the Investment



Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments". Journal of Applied Psychology, 68 (1983).

- Salancik, G.R. Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief. In: Mowday, Porter and Steers. Employee Organization Linkages, op. cit.
- Scherm Erhorn, J.R. Management for Productivity. New York: John Wiley and Sons, 1989.
- Sheldon, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". Administrative Science Quarterly, 16 (1971), 142-150.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. The Measurement of Satisfaction in work and Retirement. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R.M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". Administrative Science Quarterly, 22 (1977), 46-56.



## □ معوقات التغيير في الإدارة المصرية □

دكتور/ عرفة المتولى سند

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة الأزهر



**\* معوقات التغيير في الإدارة المصرية \***  
**دكتور/ عرفة المتولى ستد**

**■ □ مقدمة :**

هناك حقيقة ينبغي أن نقررها في البداية ، أن مصر غنية في مواردها ، ولكنها فقيرة في إدارة هذه الموارد :

- ١- لدينا إنتاج يحقق أكثر من ٥٠ مليار جنيه بأسعار ٨١-١٩٨٢ .
- ٢- لدينا مساحة من الأرض الزراعية ٦ ملايين فدان ومثلها قابل للزراعة وتتوافر كميات الماء المطلوبة لهذه المساحة .
- ٣- لدينا حوالي ٤٠٠ شركة ضخمة تابعة للقطاع العام .
- ٤- لدينا قطاع خاص قوى جداً وقادر على المساهمة الكبرى في عمليات التنمية إذا توافر له المناخ الاستثمارى المناسب ، و يقوم بتوفير استثمارات لخطط التنمية لا تقل نسبتها عن ٣٠٪ من إجمالى الاستثمارات القومية (عام-خاص) .
- ٥- لدينا أكثر من عشر مدن جديدة ، منها ما بدأ العمل بها فعلاً وتمثل محاور تنمية رئيسية في المناطق الصحراوية .
- ٦- لدينا شبكة من الطرق طولها حوالى ٣٠.٠٠٠ كيلومترا نصفها مرصوف وتساعد في ربط الأقاليم المختلفة ببعضها .
- ٧- لدينا شبكة خطوط للسكك الحديدية طولها ٦.٠٠٠ كيلومترا ثلثها على الأقل درجة أولى وذات تعريفة منخفضة بالنسبة للبضائع والركاب .

- ٨- لدينا حوالي ٣٥٠٠ كيلومتر مجارى مائية داخلية (نقل نهري) ولو أمكن استغلالها في نقل البضائع وفي السياحة فإن العائد على المستوى القومى سوف يكون ضخماً .
- ٩- لدينا مجموعة من المتاحف والآثار لا توجد فعلاً في أى دولة من دول العالم شرقاً وغرباً .
- ١٠- لدينا مجموعة من الشواطئ البحرية التى تساعد في دعم النشاط السياحى وإنشاء القرى السياحية الجديدة .
- ١١- لدينا قوى بشرية يمكن أن تمثل أزمة بالنسبة للاقتصاد المصرى ولكنها يمكن أن تمثل ثروة لإنعاش الاقتصاد المصرى مع ملاحظة أن ٥٠% منها في سن العمل والإنتاج .
- ١٢- لدينا في النهاية مجموعة من الثوابت الأخرى :  
 أ- نهر النيل .  
 ب- الطموح .  
 ج- الرغبة في التغيير (هـ) .

ومع هذا كله لازال الاقتصاد المصرى يعانى من مواجهة الأزمات ولازال دخل الفرد في مصر أقل الدخول في العالم ولازال الظواهر الاقتصادية السلبية تتفشى في المجتمع كالتضخم والكساد وانخفاض مستوى المعيشة وارتفاع مستوى الأسعار بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الدخول والعجز المتلاحق والمتزايد في الميزان التجارى وميزان المدفوعات وزيادة حجم الدين الخارجى وغير ذلك من السلبيات الأخرى .

والسؤال الآن .. ثم ماذا بعد ذلك ؟

كلنا يعرف هذه الإمكانيات والموارد المتاحة لدينا ، وكلنا يقوم بتشخيص سلبيات النظام الاقتصادى .. ولكننا للأسف نتوقف عند هذا .. اسطوانة نسمعها ونرددناها ولكننا لا نفكر في تطويرها أو في اصلاحها إذا انكسرت ، وأقصى ما يمكن أن نقوم به أن يطالب كل فرد الآخرين بالجدية والإخلاص وزيادة الإنتاج ولذلك فكلنا مقصودون بالنداء .. كلنا متهمون وكلنا أبرياء .

ويظل السؤال مطروحاً بصورة أخرى .. هذا هو حالنا .. من أين نبدأ ؟ وكيف يحدث التغيير للأفضل ؟ ما هى العقبات التى لو تم تذليلها فإن طريق الإصلاح يكون سهلاً وميسوراً ؟ كيف يحدد ونحصر معوقات التغيير بهدف القضاء عليها .

---

(هـ) دراسة «مستقبل الطيران الداخلى في مصر» - أكاديمية البحث العلمى ، الأجزاء : الثالث ، والرابع ، والخامس ، ١٩٨٧ م .

وللإجابة على هذا السؤال المتشعب ينبغي أن نقرر أن إصلاح النظام يتطلب إصلاح الأجزاء والمكونات لهذا النظام (مدخل النظم) ويظل التأثير المتبادل بين النظام وأجزائه بطريقة إيجابية ولصالح الكل والأجزاء ، فعندما يعطى النظام للأفراد فإن الأفراد بدورهم يعطون للنظام وهكذا.

ولذلك نلاحظ أن المشاكل أو المعوقات والصعوبات موجودة في كل مستويات النظام ، ومن الأفضل أن نحدد المعوقات عن كل مستوى ثم نبدأ بحل المعوقات الممكنة ثم نتدرج للأكثر صعوبة وهكذا ، فإن البدء بالممكن يحفزنا على السير والاستمرار من ناحية كما أنه حل يمكن أن يقلل من حدة المشكلات والمعوقات الصعبة من ناحية أخرى .

وفي هذه الورقة قنا بتحديد المعوقات على أربع مستويات كالآتي :

أولاً : معوقات دولية : وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولي والارتباطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، ومن أمثلة ذلك الارتفاع العالمى للأسعار وأثره على النمو الداخلى ، ويمكن أن نحول المعوقات الدولية لصالحنا بالتركيز على الحد من الواردات وزيادة الصادرات ، ومثل زيادة قوة العملات الدولية في مواجهة الجنيه المصرى ، وهنا يمكننا أن نأخذ الاتجاه المضاد وهو تقوية الجنيه المصرى في مواجهة العملات الأخرى ، ومع ذلك تظل القدرة محدودة بالنسبة للقضاء على المعوقات الدولية وحلها .

ثانياً : معوقات قومية : وتكون على مستوى الدولة ، مثل ملكية القطاع العام واللوائح والقوانين التى تحكم العمل تحدد الأسعار والأجور وقوانين العمل ، تنشأ من اعتناق النظام السائد لأيدولوجية معينة في التنمية الاقتصادية ، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادات السياسية ، المجالس سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر ، ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضارى ونمط التفكير للأفراد .

ثالثاً : معوقات على مستوى المنظمة مثل اللوائح الداخلية للعمل وبرامج وخطط النشاط وتحفيز العاملين وتبسيط اجراءات وخطوات العمل وعلاقات العمل وتذليل المعوقات عند هذا المستوى ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية من ناحية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى .

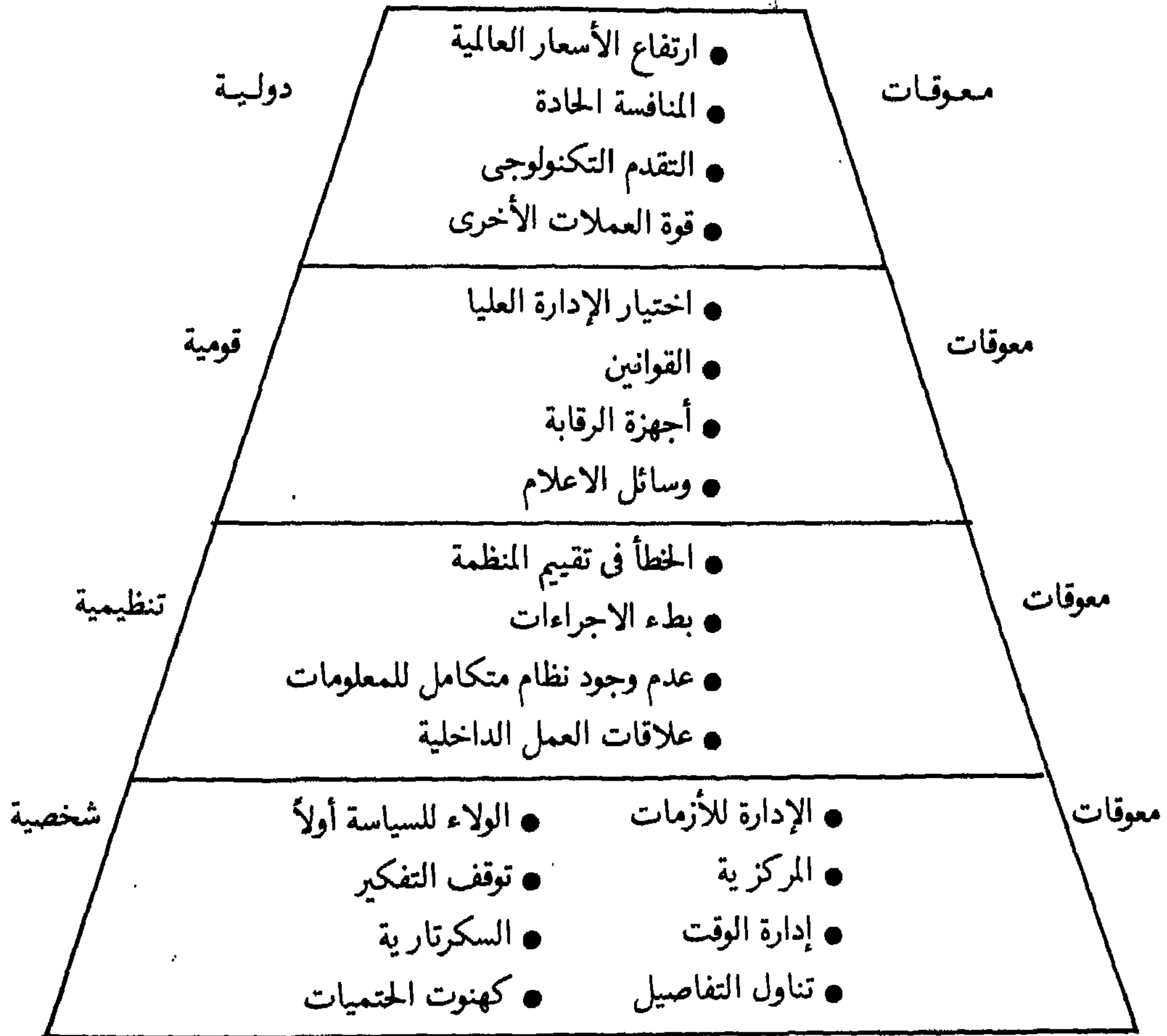
وبمعنى آخر، إذا لم يكن النظام القومى يسمح بتذليل تلك المعوقات ولم يكن الأفراد

القادة في المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل وتظهر المعوقات بظهور آثارها السلبية وتزداد يوماً بعد يوم .

ثالثاً : معوقات شخصية : وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار ، وتغيير نمط الشخصية مسألة سلوكية وحضارية وقد تستغرق جيلاً أو أكثر ولم يعد من المقبول أن ننتظر حتى يتحسن السلوك الحضارى ونمط التفكير للأفراد .

وهنا يلزم أن نجذب القادة الأكفاء لتولى المراكز القيادية ونستبعد الآخرين حتى يطوروا من طريقة أدائهم أو يبتعدوا عن دائرة الضوء ومجالات العمل ، وعلى الشباب أن يؤمن بأنه لا مجال في المستقبل للضعفاء أو حتى للعاديين في مستوى إنجازهم .

ويمكن تمثيل تلك المعوقات ومستوياتها في الشكل التالي :





و ينبغي أن نلاحظ أننا كلما اتجهنا إلى أعلى في مدرج المعوقات كلما كان الحل أكثر صعوبة والعكس صحيح .

كما ينبغي أن نقرر عدم وجود فاصل قاطع ونهائي بين المجموعات الأربع السابقة ، فقد ينظر إلى أحد المعوقات على أنه ضمن المجموعة الشخصية كالإدارة للأزمات ، وقد ينظر إليه على أنه من مجموعة المعوقات على مستوى المنظمة

ولذلك فإن التقسيم يهدف لإمكانية التحليل والتناول ومعرفة مدى إمكانية أو صعوبة الحل .

## ■ ■ المعوقات الشخصية :

سوف نتناول بعض المعوقات التي ترتبط بشخصية المسئول الإداري الأول في المنظمة والتي يمكن حلها لو توافرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير، و يصبح من الضروري مواجهتها إذا رغبتنا في الدخول في دائرة التغيير الإداري ، صحيح أن التغيير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أنه ليس مستحيلاً في بعض الأحيان .

ومن هذه المعوقات ما يلي :

### ١- الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة تعنى فن التعامل مع المتغيرات الممكنة وليست انجاز المستحيل ، خلال عمليات التعامل تحدث مشاكل ولا بد أن نتوقع ذلك ، مادامت المشاكل متوقعة ، خصوصاً في المجتمعات النامية - فينبغي أن نضع لها الحلول قبل أن تفاجئنا .

إننا عندما نطرح برنامجاً أو خطة لتسويق سلعة معينة في سوق معينة فكثيراً ما تسيطر علينا فكرة التأكيد ونسمع من يقول « بالتأكيد سوف نبيع كميات كبيرة في هذه السوق » وعندما نفاجأ بتعثر تنفيذ الخطة يعثرنا الارتباك ونبدأ في التفكير في حل المشكلة وغالباً ما تكون الحلول المتسارعة والفجائية عالية التكاليف بينما لو عرفنا أن الإدارة ليس فيها مؤكد وأنها في جميع الحالات تخضع للاحتمالات فإن ذلك يجعلنا مستعدين لمواجهة كافة الاحتمالات السلبية .

إن رجل الإدارة يدير معركة مستخدماً فيها كل الموارد المتاحة لديه و يرغب في تحقيق النصر

المتمثل في الوصول للأهداف المطلوبة ، وأى معركة احتمال النصر فيها قد يكون كبيراً ولكنه لا يمكن أن يكون مؤكداً .

إن رجال الإدارة يتخذون قرارات و بصفة مستمرة وكل قرار له جوانبه وآثاره الإيجابية والسلبية وإذا كانت الإيجابيات هي الغالبة إلا أننا ينبغي أن نتعرف على سلبياته وعلى ردود الأفعال المرتبطة به والأزمات والمشاكل التي تواجهه واستعراض بدائل الحلول الخاصة به فليس هناك قرار كله إيجابيات وبنسبة ١٠٠ % .

إن الإدارة بالأزمات تعنى التعامل مع الواقع و ينبغي أن تتعامل الإدارة مع المستقبل ، والمستقبل خاضع دائماً للاحتمالات بنوعها الإيجابي والسلبي ، فإن حدث الإيجابي فهذا ما نتمناه ، وإن حدث السلبي فلدينا الحلول ، هذا ما ينبغي أن يكون .

## ٢- المركزية :

إن مسئولية رجل الإدارة أن يختار معاونين الأكفاء وأن ينميههم و يدرهمهم و يعودهم على تحمل المسئولية ، ولذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤسيه ، وكما يمكن الحكم على المدرس في المدرسة من خلال التلاميذ ، فيمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل .  
ووجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض و يوفر الوقت الكافي لدى الإدارة العليا لتحديد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة .

وعدم وجود المساعد الكفء يرجع إلى أحد أمرين :

أ- إما أن عملية الاختيار- أو الترقية لم تصادف أهلها وبالتالي يشغل الوظيفة العليا إذا كان لها حرية الاختيار في التعيين أو الترقية .

ب- وإما أن المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية ، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه ، وفي هذه الحالة تصبح مسئولية الرئيس الأعلى أن ينميه و يدربه و يعودده على التفويض واتخاذ القرارات بمفرده ، وقد يكون الحزم مطلوباً في البداية ، وعلى الرئيس الأعلى ألا يغفل هذا .

وقد أثبتت إحدى الدراسات أن التفويض في الإدارة المصرية واعطاء الثقة للمرؤس

والمحاسبة على النتائج يحقق أهداف المنظمة أكثر من اتباع المركزية والسيطرة على جميع القرارات في المنظمة (١) .

إن المركزية الشديدة تخلق ضغطاً على وقت رجال الإدارة العليا وتجعلهم في حالة عمل وقلق دائم في المنزل وفي العمل ، وقد يمتد ذلك إلى حياتهم الخاصة ، ولذا فإن التفويض يجعل رجل الإدارة في أحسن حالاته و يعطى للعمل حقه ولنفسه حقها ويجعله غير قلقاً ، الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على آدائه لعمله .

### ٣- إدارة الوقت :

كل شىء يمكن استرجاعه أو استعاضه ماعدا الإنسان والزمن ، ومن الغريب أن الأول يعمل و ينجز من خلال الثانى وهذا يستلزم أن يستغل الفرد كل لحظة في حياته فلا يبدد الوقت ولا يهدره .

ومن الملاحظة العابرة لما يعانيه رجال الإدارة في مصر نجد أنهم يتعرضون لضغط الوقت وما يستتبع ذلك من توتر وضيق وقلق ، الأمر الذى ينعكس على مستوى أدائهم .

إن الحقائق المنتفخة التى تذهب لمنازل رجال الإدارة في نهاية يوم العمل وتعود مرة أخرى إلى المنظمة في الصباح دليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت وإدارته بصورة فعالة ، ومن هنا قد يتوقف التفكير الجدى والابتكارى أو يصبح محدوداً للغاية ، ولكى يدار الوقت بفاعلية ينبغى عمل الآتى :

أ- منع الزيارات الشخصية في مكان العمل ، فوقت ومكان العمل ملك المنظمة ، صحيح أن التقاليد قد تقف ضد هذا ولكن علينا أن نحد من السير في هذا الاتجاه ولا شك أن الناس أسرى العادة والتعود .

ب- الحد من المكالمات التليفونية التى لا تتصل بالعمل ، وعلى رجال السكرتارية أن يقوموا بدور واضح في هذا المجال .

ج- ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى ووضع الأسس والقواعد التى تشكل نظام العمل ، مع تطبيق سياسة الثواب والعقاب على ضوء نتائج عملية التفويض ، إن المركزية — كما سبق أن أشرنا — آفة الإدارة في كثير من الأحيان .

---

(١) دراسة على مؤسسة الأهرام والمقاولون العرب ، د . عرفة سند ، ١٩٨٠ م .

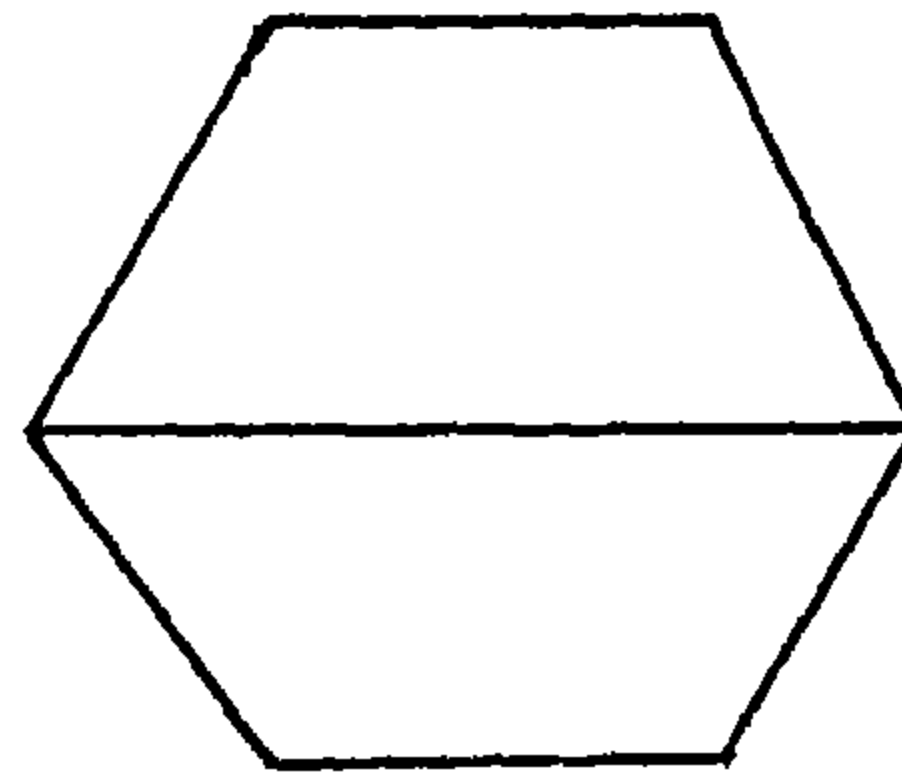
د- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافي هذه الأسباب .

إن إدارة الوقت بكفاءة يعنى أن إدارة المنظمة بكفاءة وضياع الوقت يعنى إهدار الموارد المختلفة والتي يعتبر الوقت في مقدمتها ، وحتى لو لم يستغل الوقت لصالح العمل فإن على رجل الإدارة أن يستغله ولرغباته وميوله فيحقق الاستمتاع لنفسه و يعود إلى العمل وهو أكثر نشاطاً وحيوية كما هو الحال بالنسبة لوقت الأجازات .

#### ٤- تناول التفاصيل :

من الظواهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين فنادر ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فوراً وبدون التعرض إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع المطروح للبحث والمناقشة .. هذه ملاحظة ، الأخرى أننا كثيراً ما ندخل في تفاصيل ونتطرق إلى مناقشات تفصيلية ونترك المسار الأصلي للموضوع .

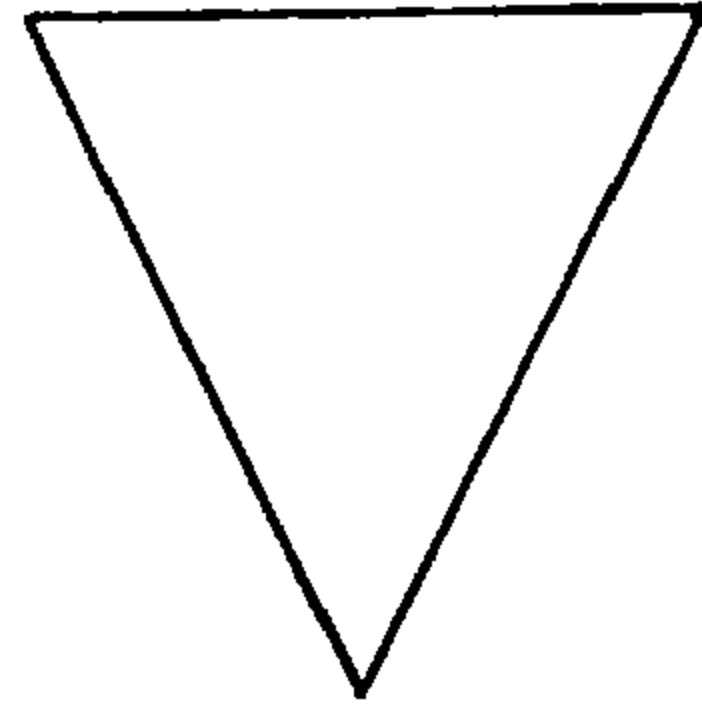
والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا ويتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية التالية ، حتى يسمح الوقت لمناقشة كافة الموضوعات المطلوب مناقشتها وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التي تدخل أصلاً في اختصاصها .  
إن القرار الإداري ينبغي أن يأخذ الشكل التالي بداية من مرحلة اتخاذه إلى مرحلة تنفيذه .



- ١- اتخاذ القرار .
- ٢- مناقشة التفاصيل .
- ٣- مناقشة التفاصيل .
- ٤- مناقشة التفاصيل .
- ٥- التنفيذ .

ففي المستوى الأعلى تناقش بعض التفاصيل قبل اتخاذ القرار وحتى لو نوقشت بتوسع فإن المستوى الثالث هو الذي يقدمها ويحللها وما على المستوى الخامس سوى التنفيذ مع حقه في مناقشة بعض التفاصيل ولذلك لم يكن الشكل مدبياً .

ومن الخطأ أن يأخذ القرار الشكل التالي :



١ — مناقشة واتخاذ القرار .

٢ — مناقشة التفاصيل .

٣ — مناقشة التفاصيل .

٤ — مناقشة التفاصيل .

٥ — تنفيذ القرار .

### ٥ — توقف التفكير:

ليس في الإمكان أبدع مما كان .. شعار نرفعه في كثير من مواقعنا الإدارية وهو غير صحيح .. فن الضروري أن نفكر في الأفضل ونجرب ونعدل ونستمر دائماً في التجربة والتعديل فليس هناك سقف للأفضلية .

وتوقف التفكير لا يعنى عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة ، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير المبدع الخلاق ، ولكنهم لا يقدمون عليه لأسباب أخرى ، قد يكون من بينها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة « ومن يأتى بعدى يتصرف » أو غير ذلك من الأسباب الأخرى .

وإذا كان توقف التفكير كارثة عندما يسيطر على رجال الإدارة فإنه يعتبر أيضاً كارثة عندما يسيطر على التنفيذ اعتقاداً منهم بأن القرار قد تمت دراسته باستفاضة وبموضوعية من جانب السلطة الأعلى المختصة وأن أى تعليق أو دعوة للتفكير من السلطات الأقل ( التنفيذ ) سوف يشكل حساسية أو يخلق مشاكل لا مبرر لها .

وأكبر مثل لتوقف التفكير ما نشر بصحيفة الأهرام في عددها الصادر بتاريخ ١١ ديسمبر من أنه في مطلع عام ١٩٦٤ اكتشف المسؤولون أن جهاز وزارة الخزانة المصرى ظل يدفع الجزية للحكومة التركية حتى عام ١٩٥٥ مع أنه كان من المفروض أن يتوقف الدفع منذ بداية الحرب العالمية الأولى ١٩١٤ وإنهاء السيطرة التركية على مصر ، ومع ذلك ظل بنك « روتشيلد » الإنجليزى يتقاضى هذه الجزية سنوياً حيث اقترضت منه الحكومة التركية بضمان الجزية التي تدفعها مصر ، وتقاضى البنك حوالى ٢٤ مليون جنيه استرليني تنفيذاً لأمر صادر من الخديو توفيق عام ١٨٩٤ .

صحيح أنه ليس من حق المنفذ أن يعترض ولكن من حقه أن يتساءل وأن يتلقى إجابات عن تساؤلاته المطروحة ليؤدي عمله عن اقتناع ، وقد تكون الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الجماعية مدخلاً صحيحاً لتضامن التفكير من جانب جميع الأفراد ويهدف الوصول إلى القرار السليم ، وينبغي ألا تقابل الأفكار الجديدة بنوع من عدم الاهتمام أو السخرية في بعض الأحيان .

## ٦ - السكرتارية الخاصة :

تقوم السكرتارية الخاصة بدور واضح في كفاءة الإدارة العليا من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها وفي الوقت المناسب بهدف اتخاذ القرارات ، ومن حيث توفير الضغوط الشخصية التي تتعرض لها طبقة الإدارة العليا في المكالمات التليفونية والزيارات والمقابلات .

ومن هنا تصبح مقولة « يعرف المدير من خلال سكرتاريته » مقولة صحيحة ، وتصبح تنمية وتدريب العاملين في السكرتارية أمراً ضرورياً ولصلحة الإدارة العليا والمنظمة ، وهذا كله يعكس طبيعة عمل السكرتارية ويجعله عملاً متخصصاً وله صبغة فنية مميزة وليس عملاً مظهرياً يعتمد على الشكليات والعلاقات وما يرتبط بذلك من التركيز على المظهر أكثر من الجوهر .

وإذا كان عمل ووظيفة السكرتارية له هذه الأهمية فإن اختيار العاملين في هذا المجال أمر ينبغي أن يحظى باهتمام رجال الإدارة وتقع عليهم مسؤولية هذا الاختيار ، وأي قصور من جانب السكرتارية في الأداء إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار من البداية .

ومن هذا الصدد ينبغي أن تبعد مكاتب السكرتارية والعاملون بها عن تكوين التجمعات التي تصبح مراكز قوى داخل المنظمة ، فهي مجرد وحدة إدارية تؤدي عملها وفي نطاق الاختصاصات المنوطة بها ، فلا يجوز أن تصبح مركزاً للشللية أو تفتح آذانها كمغناطيس للتجسس ومكتباً للأخبار والأحداث ، إن عمل السكرتارية يتركز في البحث عن إجابة وافية للسؤال :

كيف نجعل المدير يعمل في ظروف أفضل ؟

و يتضمن ذلك ضرورة معرفة طبيعة العمل ، وما يتطلبه من بيانات ومصادر هذه البيانات والتوقيت المناسب للحصول عليها ، وكيفية الحفظ السليمة وأفضل طرق الاسترجاع ومعرفة

أولويات المقابلات والزيارات ، ووضع ذلك كله في منظومة تستغرق وقت المدير في العمل دون زحمة أو إرهاق ، ودون أن يكون ذلك كله على حساب العمل أو على حساب الجانب الشخصي للإنسان .

كل ذلك يجعلنا ننادى بأعلى الأصوات إلى أهمية التدريب المستمر للعاملين في السكرتارية وأن يغلب على التدريب الجانب التطبيقي والعملى ولكن ذلك لن يحقق النتائج المطلوبة إذا كانت عملية الاختيار لم تحظ بالأهمية من البداية .

## ٧ - الولاء للسياسة :

كتب أستاذنا الدكتور سيد أبو النجا تقريراً عن الإدارة في مصر عام ١٩٧٣ وضع له العنوان التالي : « إصلاح الإدارة ضرورة سياسية .. ولكن كيف » وهذا يعنى أن الإدارة في خدمة السياسة والاقتصاد ما في ذلك شك ، فالسياسة تحدد الأهداف العامة والإدارة هي أداة تحقيق تلك الأهداف ، فالإدارة تكمل عمل السياسة وينبغي أن تعمل الأولى في ظل نظام سياسى مستقر .

ولكن نقطة الخطورة أن يكون ولاء الإدارى للسياسى أولاً ولوعلى حساب أهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهنا يمسك السياسى بخيوط السلطة ولا يترك للإدارى سوى مهمة تحويل الأوراق والاستيفاء وتطبيق اللوائح والقوانين ومعرفة ما يدور في ذهن السياسى ومحاولة تنفيذه وتعظيمه .

وعندما أجرى بحث فى عام ١٩٧٤ عن طبقة الإدارة فى مصر ومعرفة آرائهم حول بعض الظواهر الإدارية المتفشية فى المجتمع المصرى ، أجابت الأغلبية بأن تدخل الاتحاد الاشتراكى فى مهام الإدارة يشكل خطأ كبيراً فى الأداء ويعوق عمليات التنفيذ ويخلق الكثير من المشاكل والأخطاء .

إن الولاء السياسى أمر ضرورى ولكن ما هو مرفوض أن يكون الولاء على حساب العمل أو ضد تحقيق الأهداف ، كما أنه لا يجوز لرجل الإدارة أن يتدخل فى الإدارة إلا فى حالة حدوث تجاوزات مرفوضة وسلبية وفى هذه الحالة قد يكون التدخل مقصوداً على تغيير القيادة الإدارية ودون تدخل فى عملها .

ومعالجة هذه السلبية فى الإدارة المصرية يتطلب تغييراً فى نمط الشخصية الإدارية والقضاء

على ظاهرة عبودية المنصب والتركيز على الأهداف أولاً ، ولكنه قد يقتضى من السياسى أن ينأى بنفسه عن عملية التدخل منعاً للحساسية التى قد تنشأ بين طبقة الإداريين وطبقة السياسيين .

والتركيز على أولوية الأهداف سوف تساعد فى الحد من ظاهرة الإسراف فيما تنشره المؤسسات والمنظمات من إعلانات فى المناسبات القومية وما يماثلها ، ولسنا ضد هذا دائماً خصوصاً إذا كان النشر فى الوسائل المحلية ولكن ما هو مرفوض تماماً أن يكون ذلك على حساب أنشطة أخرى داخل المنظمة والتى تأخذ دوراً متأخراً فى ترتيب أولويات الإنفاق .

## ٨ - كهنوت الحتميات :

إن الممارسة الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس ، فلا يوجد شىء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة ١٠٠٪ كما لا يوجد شىء غير قابل للتغيير أو التعديل ، فكل شىء محتمل وكل شىء قابل لعدم الثبات .

وعلى رجال الإدارة تقع المسئولية الخاصة بسقوط كهنوت الحتميات ، وبالرغم من أن نظرية العرض والطلب تقرر انخفاض الطلب عندما يزداد السعر إلا أن ذلك ليس صحيحاً فى جميع الأحوال فقد يكون ارتفاع السعر أمراً ضرورياً بهدف زيادة التوزيع ، وهذا يعنى أن ما اصطلح على تسميته بالنظريات فى نطاق الإدارة مسائل تحتاج إلى دليل يثبت تأكيدها .

ومنذ وقت كنا نستبعد سقوط سور برلين أو اتجاه الاتحاد السوفيتى إلى الخروج من قيود الشيوعية والالتجاء إلى قوى السوق ، وهذا يعنى احتمال حدوث كل شىء وفى أى اتجاه .

وهناك كثير من الظواهر ينبغى مناقشتها دون خوف من الاقتراب منها مثل :

- أ- ارتفاع الأسعار بما يتناسب مع التكاليف .
- ب- زيادة الأجور بما يحقق زيادة الولاء .
- ج- جواز فصل الموظف المهمل فى عمله ووضع ضوابط لذلك .
- د- السماح للقطاع الخاص بدخول مجالات إنتاجية معينة حتى ولو كان الإنتاج الحالى منها يكفى الحاجة حالياً .



- هـ- إعطاء الحرية للإدارة في منح الحوافز وتحديد الجزاءات في حالة المخالفات .  
و- مدى فاعلية عضوية العاملين في مجالس الإدارة .

وهناك ظواهر أخرى في المنظمات المصرية ينبغي أن تدرس وتحلل وتناقش لمعرفة سلبياتها وإيجابياتها وتدعيمها أو تعديلها أو إلغاؤها وذلك دون نظر للماضي أو للحفاظ على أيديولوجيات معينة .

وإذا كنا نرغب في فتح عيوننا على المستقبل حتى نعيش في عالم اليوم بما فيه من متغيرات فلا ينبغي أن ننظر إلى الوراء أو يطاردنا الماضي ، وأن نتعامل مع اليوم بلغة المستقبل ، ورفض كل ما يعوق الأهداف .

إن التغيير في أسلوب الإدارة في حاجة إلى جرأة تساعد في هدم المقدسات التي لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءاً من القيم أو المعتقدات السائدة في مجتمعنا المصري وعالمنا الإسلامي .

## ●● معوقات على مستوى المنظمة :

إن معوقات التغيير الإداري على مستوى المنظمة من الممكن أن نتصدى لحلها ونحقق النتائج المطلوبة لاسيما إذا كانت المستويات الإدارية العليا أو المستويات السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة ، ولذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن ، شأنها في ذلك شأن مجموعة المعوقات الشخصية السابق الإشارة إليها ، ومن بين هذه المعوقات الآتى :

### ١- الخطأ في تقييم أداء المنظمة :

لا زالت عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية يعتمد على عامل الربح وفي المنظمات غير الاقتصادية يعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوى حادة من جانب المستفيدين من الخدمة ، وهذا المعيار أو ذاك لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة وإنما يلزم إضافة مؤشرات أخرى ، كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس أو المستهدف ، أو غير ذلك من المؤشرات المساعدة الأخرى .

وعندما نقيم أداء المنظمات فإننا غالباً ما نحتج بتخفيض الأسعار وعدم حرية الإدارة في عملية التسعير ، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الأرباح وتناسي تكلفة العمالة المنخفضة كما

نتناسى التكاليف الأخرى الاجتماعية التى يتحملها المجتمع للمنظمة كالطاقة وتكاليف النقل وغير ذلك مما يؤثر على نتائج التشغيل ، كما نهمل العائد الاجتماعى كما هو الحال عندما نقيم أداء هيئة السكة الحديد أو شركات الإسكان الشعبى .

وهذا يحتم علينا عدم إهمال التكلفة أو العائد الاجتماعى عند تقييم أداء المنظمة بل إن ذلك يعتبر هو المؤشر الأساسى عند قياس أداء المنظمات غير الاقتصادية ، والمشكلة التى تواجهنا فى هذه الحالة هى كيفية حساب هذه البنود وتحويلها إلى بنود نقدية ونعتقد أن ذلك يعد أمراً صعباً وإن كانت درجة الدقة فى الحساب ليست ١٠٠ % .

كما ينبغى أن ندخل فى عملية التقييم المؤشرات الاحصائية — بجانب المؤشرات المالية والاجتماعية — كالارتباط والانحراف والمتوسطات ، وعلى سبيل المثال نتعرف على نوع الارتباط ودرجته بين الأجور أو التكاليف غير المباشرة وبين كمية الإنتاج لمعرفة مدى الإسراف فى تلك البنود ، وهذا كله سوف يجعل عملية التقييم والتحليل تأخذ طابع العمق و يستتبع ذلك دقة الحكم على أداء المنظمة بدلاً من إصدار أحكام قد لا تكون صحيحة فى بعض الحالات .

## ٢ — بطء الاجراءات :

منذ فترة طويلة ونحن نشكو من بطء وتعقد الاجراءات أو ما اصطلح على تسميته بالروتين ، وهى آفة إدارية ملحوظة فى واقع الإدارة المصرية وانعكس أثر ذلك بالسالب على انتاء الأفراد وعلى مستوى أدائهم لأعمالهم ، فعندما لا يحصل الفرد على خدماته بسهولة وير من الآخرين يحاول أن يقوم بنفس الدور عندما يقدم خدماته للآخرين .

والواقع أن هذه الظاهرة السلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة لدرجة أن أحدنا لو طلب خدمة من جهة ما ووجد هذه الجهة — أو هذا الموظف الذى يقدم الخدمة — تؤديها بسهولة غير متوقعة فإنه يتشكك فى الأمر ويطرح كثيراً من التساؤلات فى مقدمتها : لماذا يحدث هذا ؟ وكأنه شذوذ فى الأداء مع أن ذلك هو الأصل والمفروض أن يحدث .

وهناك أسباب كثيرة أدت إلى تعقيد و بطء الاجراءات لعل من بينها :

- أ- التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات .
- ب- الشك فى العاملين وعدم الثقة فيهم فالموظف منحرف فى الأصل إلى أن يثبت العكس .

ج- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا أو من جانب فئة السياسيين ، وعندما تصدر القوانين يصبح من الصعب تعديلها أو تغييرها .

د- الخوف من جانب الموظف الصغير من المساءلة عندما يخالف التعليمات ، فالمسئولية شخصية وليست تضامنية ، ولتفادي المساءلة فإنه يلجأ للأحوط حتى لو أدى ذلك إلى طلب المستحيل ، ويقال في هذا الصدد أن إدارة المعاشات كانت تطلب من الموظف شهادة بأنه على قيد الحياة ليتمكن من صرف معاشه ، وقد استقال أحد العاملين في الجامعة فجاءه خطاب من الجامعة يقول « بناء على استقالتكم من الجامعة قررنا فصلكم من الخدمة » حتى لا يترتب له حقوق الاستقالة ، وقد تبرع صاحب مجلة « ريدير دايجست » الأمر يكية بمبلغ مليون دولار لإنقاذ معبد أبوسمبل فوصله إيصال منسوخ بقلم كوبيا وتم إلصاقه بالصمغ وأرسل إلى نيويورك .. لأن التعليمات تفيد بذلك في المكاتبات .

وعلى رجال الإدارة أن يقوموا بثورة في هذا المجال بشرط ألا يخل ذلك بعملية الرقابة ، سواء كانت الاجراءات تتصل بال جماهير الخارجية كطالبى الخدمة والمستهلكين أو كانت تتعلق بموظفى المنظمة نفسها كالترقيات والإعارات والحصول على سلف أو أجازات أو غير ذلك .

### ٣- عدم وجود نظام للمعلومات :

يتركز عمل رجال الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات التى تساعد في تحقيق أهداف المنظمات التى يعملون بها ، واتخاذ أى قرار إدارى يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعاً لطبيعة القرار ومدى خطورته وأهميته ودرجة استمراره ، وأى قرار يؤخذ في غياب المعلومات يندر أن يكون سليماً .

وهذا ما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التى تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم ولا سيما في ظل التقدم الملحوظ في استخدام الحاسبات الآلية في هذا المجال وبتكاليف معقولة وبحيث أصبح في مقدور الكثير من المنظمات أن تستخدم الآلية في هذا المجال .

إن التغيرات المتلاحقة في الأسواق وأذواقها وأسعارها وخدماتها ، وكذلك التغيرات في طبيعة الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة في الداخل ( الموظفون ) والخارج ( المستفيدون )

والتعقيدات في حساب الآثار المالية بين المدخلات والمخرجات ، كل ذلك وغيره يجعل من الضروري توفير نظام معلومات واضح وسريع .

وقد يستغنى رجل الإدارة عن المعلومات مستبدلاً ذلك بخبراته الواسعة ورؤيته الشخصية للآثار المترتبة على القرار، واعتماداً على التخمين والتجربة وإمكانية التعديل للقرار أو الإلغاء في حالة خطأ التوقعات ، وإذا كان ذلك مقبولاً في المنظمات الصغيرة فلم يعد مقبولاً في المنظمات الضخمة .

إن الاتجاه للآخرين وسؤالهم عن بعض المعلومات المطلوبة مدخلاً ليس مرفوضاً ولكن إجابات الأفراد المساعدين وإجاباتهم عن الأسئلة الموجهة إليهم قد تكون مغرضة أو منافقة في بعض الأحيان ، وهو ما يجعل نظام المعلومات الشخصى غير دقيق ولا يحقق أهدافه ، ويتحتم في هذه الحالة الاعتماد على نظام معلومات غير شخصى كالسجلات والأرشيف والحاسبات الآلية ، فهذه الوسائل لا تناق ولا تكذب ولا تضلل وتقدم خدماتها بسرعة وعند الطلب .

لم تعد الإدارة فهلوة أو شطارة وإنما أصبحت فناً تحكمه أسس علمية وأصبح لها ضوابط وأدوات لا بد من استخدامها ، وكما أن أى منظمة بها نظام مالى ونظام للأفراد ونظام للإنتاج فلا بد أن يتوافر بجانب هذا كله نظام للمعلومات ، وهذا ليس ترفاً في الإدارة كما قد يتصور البعض .

#### ٤ - علاقات العمل الداخلية :

لم تعد تهدئة المواقف وتحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية الداخلية وبعضها أو بين الأفراد وبعضهم مسألة شكلية تحدث أو لا تحدث بقوى الأمران ، وإنما أصبحت ضرورة حتمية لصالح المنظمة ولصالح العاملين فيها ولصالح المجتمع ككل ، فأى منظمة ( شركة - مؤسسة - هيئة ... إلخ ) عبارة عن منظومة ينبغى أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها وبالعكس أيضاً ، حتى تعمل بكفاءة عالية ، وأى نشاط فى جزئية يؤثر على الكل و يؤثر بالتالى على بقية الأجزاء .

إن الفرقة الموسيقية عندما يعمل بعض أفرادها خارج الحدود المرسومة بالنوتة تصبح صخباً ونشازاً ، ومدخل النظم فى دراسة المنظمات الحديثة يكتسب هذه الخاصية وهى خاصية التكامل المتفاعل من أجل تحقيق الأهداف .

ومن هنا تصبح الشللية وجماعات الصراع داخل المنظمة أمراً مرفوضاً بكل المقاييس وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك وبدقة ، وكما أن من اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع

الخطط والسياسات والقيام بالرقابة فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تقضى على كافة الصراعات الداخلية وأن تدرب باقى المستويات الإدارية على ذلك .

و يتم ذلك من خلال عدم المجاملات فى العمل وعدم التفرقة فى المعاملة والموضوعية التى قد تضايق البعض أحياناً والاجتماعات الدورية بالعاملين والمقابلات ذات الطابع الاجتماعى ومحاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن وغير ذلك مما يقضى على التنظيمات غير الرسمية السلبية .

وكما يحرص الفرد على تحسين العلاقات الداخلية فى أسرته وخلق نوع من العلاقات الطيبة والقضاء على مواطن اللبس وسوء الفهم ، فإنه ينبغى على ذلك فى المنظمة التى يعمل بها وبنفس الدرجة ، وقد أثبتت البحوث أن المنظمة التى تسودها علاقات طيبة وحسنة تجعل العاملين فيها أكثر انتماء وأكثر عطاء وهو مطلب أساسى فى التعامل مع الأفراد .

... هذه مجرد نماذج وأمثلة للمعوقات التى تجعل عملية التغيير الإدارى صعبة وهى كما نرى ليست مستحيلة الحل ولكنها ممكنة إذا خلصت النوايا وصاحبها نوع من التصميم والإدارة القوية للتغيير .

وإذا كانت هناك معوقات سياسية أو قومية ومعوقات دولية فإننا نعتزف بها ونؤمن بأنها تحد من فعالية الإدارة فى التغيير، ولكن علينا دائماً أن نبدأ بالممكن ونعتقد أن المعوقات الشخصية والتنظيمية أكثر إمكانية فى حلها إذا قورنت بالمعوقات السياسية أو الدولية ، وعندما نتعامل بكفاءة مع المعوقات الشخصية والتنظيمية فإن ذلك سوف يصل بنا إلى الحد من الآثار السلبية للمعوقات السياسية والدولية فالإدارة بدون شك تؤثر فى السياسة كما تؤثر السياسة فى الإدارة ، فإذا نجحت المنظمة فى تعاملها مع المعوقات الشخصية والتنظيمية واستطاعت أن تعكس ذلك فى شكل أرباح وزيادة إنتاج وغزو أسواق خارجية فإن الإدارة تفرض كفاءتها فى تعاملها مع النظام السياسى القومى كما تقضى على مشكلة ارتفاع الأسعار العالمية كمشكلة دولية ( تدخل فى إطار المعوقات الدولية ) فعندما نلجأ للتصدير فسوف نبيع بأسعار مرتفعة وإذا كانت أسعار الخامات المستوردة مثلاً مرتفعة فإن ذلك لا يصبح مشكلة فى هذه الحالة .

ولكن المهم أن نبدأ .. وأن نبدأ كما قلت بالممكن وسوف نصل لمعالجة المستحيل إذا كان هناك مستحيلاً .



## □ استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ □

### ■ المحتويات :

- ظاهرة تدويل الأعمال
- المستقبل العالمى للمؤسسات العربية
- عوامل نجاح المؤسسات فى المستقبل
- المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠
- تجربة المقاولون العرب فى تنمية مدير المستقبل
- خلاصة

م . سوزان بدير

مدير إدارة التنمية الإدارية بالمقاولون العرب





\* استراتيجيات المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ \*

م . سوزان بدير

□ ظاهرة تدويل الأعمال :

تجتاح العالم الحديث موجات متلاحقة من التقدم التكنولوجى فى وسائل الاتصالات والمواصلات وسبل نقل المعلومات ، مما أسفر عن ظهور العالم اليوم كأنه أصغر كثيراً مما كان فى الماضى .

فقد أصبحت الإكتشافات والاختراعات سريعة الانتشار والتنقل من مكان لآخر ، كما أصبحت المنتجات والخدمات سريعة الغزو لأماكن نائية على الأرض ، وأصبحت السوق العالمية — كما يعبر عنها علماء الإدارة الحديثة — هى السوق التى تعترف بأن مورداً ما بعيد جداً ولا تعترف بأن مستهلكاً ما أجنبى جداً .

لم تعد التكنولوجيا الحديثة حكراً خالصاً لمن يصل إليها أولاً ، بل أنها سرعان ما تنتقل من مكان إلى آخر حتى تستقر لدى أفضل الأنظمة وأرخص التكاليف ثم تجد المنتجات والخدمات طريقها بعد ذلك إلى أسواق العالم أجمع فى منافسة شديدة مع النظائر القادمة من كافة جهات العالم .

وعلى ذلك فقد ارتبط العصر الحديث بظاهرة عالمية جديدة هى ظاهرة « تدويل الأعمال » بحيث أصبحت السوق الحقيقية للكثير من الأعمال والشركات هى « العالم أجمع » وأصبح التنافس بين الشركات المتبارية فى أى مجال من المجالات يشغل رقعة أكبر بكثير من التنافس على سوق واحدة أو منطقة معينة بل أنه كما يقول دركر « إن الحصول على مركز الصدارة فى أحد الأسواق العالمية المتقدمة يستوجب الحصول على مركز الصدارة فى كافة الأسواق العالمية وعلى وجه البسيطة وهو ما يطلق عليه الإقتصاديون فى العصر الحديث اسم « اقتصاد عبر الأمم »

وقد صاحبت هذه الظاهرة - ظاهرة « تدويل الأعمال » حدوث تغيرات كثيرة في الموازين الاقتصادية العالمية في الأربعين سنة الأخيرة حيث تصدرت المنافسة في كثير من المجالات مجموعة من بلدان العالم الثالث لم تكن تعتبر أصلاً في قائمة الدول الصناعية المتقدمة منذ أمد قريب . أمثال هونج كونج ، كوريا الجنوبية ، وسنغافورة وتايوان ، كما شهدت العمالة السابقة أمثال أمريكا وبريطانيا تأخراً ملحوظاً في موازين المنافسة العالمية بل إن بعض دول شرق أوروبا قد شهدت تقهقراً أشد حيث تقول نيويورك تايمز في عددها الصادر في ٢٠ ديسمبر ١٩٨٧ م :

« بينما الدول الصناعية الحديثة في العالم الثالث مستمرة في تشييد المصانع باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا نجد أن دول شرق أوروبا من تشيكوسلوفاكيا إلى بولندا وبلغاريا لازالت تحتفظ بمصانعها القديمة التي أصبحت أقرب ما يكون إلى المتاحف الصناعية وأصبحت الأسواق الغربية تشهد إنحداراً واضحاً لمنتجات هذه الدول أمام الرباعي المكون من هونج كونج وتايوان وسنغافورة وكوريا الجنوبية » .

وبذلك نرى أن اليابان لم تكن آخر الداخلين إلى حقل المنافسة العالمية ، كذلك لن تكون هونج كونج وسنغافورة وكوريا الجنوبية والهند آخرها ، لقد أصبحت المنافسة العالمية هي الناموس الحديث للأعمال ، وعلى العالم أن يتوقع في كل يوم مزيداً من التنافس في كل مكان وعلى كل مجال .

وغنى عن القول أن سنة ٢٠٠٠ سوف تحمل المزيد من التغيرات في موازين القوى الاقتصادية في العالم ففي أوروبا نجد أن ١٩٩٢ سوف تحمل النهاية لأغلب ما تبقى من قيود تجارية واقتصادية بين بلدان السوق الأوروبية وظهور أوروبا كسوق واحدة قوامها ٣٢٠ مليون مستهلك ، الأمر الذي يفوق السوق الأمريكية بمقدار الثلث و يفوق السوق اليابانية على حد سواء وفي جنوب شرق آسيا نجد أن ١٩٩٧ سوف تحمل النهاية المرتقبة للوضع الخاص لهونج كونج وعودتها إلى الحظيرة الصينية مع ما يحمله هذا من تأثير مرتقب على اقتصاديات المنطقة .

لهذا كله فإن المستقبل سوف يصبح قاصراً على الشركات التي تستطيع أن تتواءم مع متطلبات تدويل أعمالها وعلى شركات المستقبل أن تدرك أنها إن أحجمت عن الخروج من أسواقها المحلية إلى الأسواق العالمية فإنها لن تستطيع أن تمنع الشركات الأخرى من إقحام أسواقها المحلية عليها بوصفها إحدى الأسواق العالمية على وجه البسيطة .

## □ المستقبل العالمى للمؤسسات العربية :

والمؤسسات العربية أسوة في تلك المنافسة العالمية بالمؤسسات الأجنبية ، بل إن كثيراً من البلدان قد شهدت بالفعل غزواً شديداً في كافة المجالات حتى المجالات التي لها صبغة إقليمية مثل ما نشاهده اليوم في مصر من الغزو الأجنبي في قطاع الإنشاءات حتى أصبحت الشركات الأجنبية منافساً شديداً المراس لتشييد الأعمال الإنشائية على الأراضي المصرية رغم وجود شركات عملاقة لها سابقات أعمال عالمية لا يستهان بها مثل شركة المقاولون العرب «عثمان أحمد عثمان وشركاه» مما يؤكد الحكمة القائلة بأن الهجوم خير وسيلة للدفاع ، وأن المؤسسات العربية إن تركت لمنافسيها إختيار مواقع المنافسة فإن هذه المواقع سوف تكون السوق العربية نفسها والمستهلك العربى بذاته .

وعلى ذلك فإن الخروج إلى المنافسة العالمية قد أصبحت ضرورة غير اختيارية للمؤسسات العربية التى تسعى إلى البقاء والنمو . وأصبح لزاماً على رجال الأعمال العرب أن ينتبهوا إلى دراسة الاستراتيجيات الملائمة لتدويل أعمال مؤسساتهم والتطورات الإدارية والفنية المناسبة لذلك .

على الشركات العربية أن تتكيف مع الحقيقة الراهنة في تقلص العالم إلى حد يجعل السوق العربية هى أول مراحل الغزو بالنسبة للشركات العربية وليس أخراها .

## □ عوامل نجاح المؤسسات العربية في المستقبل :

إذا كانت المنافسة في نهاية القرن العشرين قد شهدت إتساعاً جغرافياً عظيماً شمل العالم أجمع فإن على المدير العربى أن يتكيف اليوم مع عناصر النجاح الأساسية التى أجمع خبراء الإدارة في العصر الحديث على أنها ضرورة لا غنى عنها لنجاح المؤسسات في سنة ٢٠٠٠ وما بعدها .

لقد بدأ خبراء العالم اليوم الحديث عن المؤسسات ذات الاستجابة المسبقة و يقصدون بها التى تستطيع أن تخلق هيكلاً ونظماً داخلية وصيغة عامة بين العاملين فيها تؤدي مجتمعة إلى أن تكون استجابة المؤسسة للتغيرات الكثيرة في أسواق اليوم استجابة تلقائية مسبقة وهم يفرقون بين الاستجابة المسبقة وبين رد الفعل في أن الاستجابة المسبقة لا تتجاهل احتياجات الغد بل أنها كما يمكن تعريفها — استجابة تلقائية لمشا كل اليوم من واقع احتياجات الغد .

والعناصر الأساسية التي تتكون منها المؤسسة ذات الاستجابة المسبقة هي الهيكل والنظم والناس ، فالهيكل يجب أن يكون مناسباً لتحقيق أحسن تنسيق بين الأفراد في ظل الاستراتيجية الموضوعة من الإدارة العليا ، والنظم — خصوصاً نظم المعلومات — يجب أن تحقق التكامل في المؤسسة بحيث تؤدي إلى إنجاز الأعمال على أحسن كفاءة ممكنة . وأخيراً فإن الأفراد أو البعد البشري للمؤسسة يجب أن يتمتع بالقدرة على الخلق والمعرفة والمهارة والتوجه إلى تحقيق استراتيجية الإدارة .

لذلك فإن العوامل اللازمة لنجاح المؤسسات في المستقبل يجب عليها أن تشكل تأثيراً إيجابياً فعلاً على هذه العناصر الثلاثة التي يجب على المدير العربي أن يتنبه لها اليوم حتى لا يفوته ركب البقاء والنمو في الغد .

### □ السرعة :

السرعة هي كلمة الروراء التفوق في المستقبل فإذا كانت جميع الشركات تعمل على تحسين خدماتها والاهتمام باحتياجات الأسواق ومسايرة التغييرات فإن الشركة صاحبة أسرع إستجابة وأسرع مبادرة سوف تكون هي الشركة التي تحرز التفوق والقيادة في مجال عملها .

و يصف علماء الإدارة المنافسة في قطاع الأعمال بأنها لم تعد تشبه المنافسة على رقعة شطرنج كما كانت في الماضي بل أنها أصبحت تشبه المعارك الجوية بين الطائرات . ففي مجال المعارك الجوية بين الطائرات الحربية تكون فلسفة الصراع هي تطبيق الدورة المتكررة من ( الملاحظة / التوجه / القرار / التنفيذ ) وعلى نفس الأساس فإن فلسفة الصراع بين شركات المستقبل سوف تصبح السرعة في جميع البيانات — السرعة في صياغة المعلومات — السرعة في اتخاذ القرارات والسرعة في تطبيق القرارات .

ولتعميق الإحساس بمقدار السرعة المطلوبة من شركات الغد فإننا نسوق مثلاً لذلك : إحدى شركات الملابس الجاهزة الأمر يكية التي تقوم اليوم بتطبيق أسلوباً غاية في السرعة في تلبية إحتياجات المستهلك ثم تعتبر نفسها بعد ذلك على مستوى من السرعة لا يؤهلها للمنافسة في

التسعينيات حيث تقوم هذه الشركة بمعرفة اتجاهات السوق بصفة يومية من أجهزة الكمبيوتر الموزعة على منافذ البيع ثم تقوم أجهزة الفاكسميلي بإرسال الطلبات عبر الأقمار الصناعية إلى أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وكوريا الجنوبية وسنغافورة وسريلانكا وفي خلال أيام تتجمع الملابس الجاهزة من هذه الأماكن في هونج كونج حيث يتم شحنها بالطائرات (بمعدل أربع رحلات أسبوعياً) إلى مركز توزيع الشركة أوهايو حيث تسعر البضائع وتشحن إلى أماكن الطلب خلال ٤٨ ساعة ، وعلى ذلك فإن الشركة تنظر بعين القلق إلى مقدار هذه السرعة وتبحث عن المزيد .

فإن هذه الشركة نفسها تقوم بإنتاج الموديلات بحيث يستغرق ستين يوماً فقط من مرحلة تصميم الأزياء إلى مرحلة البيع الفعلي من خلال ٣٢٠٠ فرع للشركة في أنحاء العالم . والأمثلة كثيرة ومتعددة فشركة أي . بي . إم قد استطاعت أن تخفض زمن إنتاج الكمبيوتر من ثلاث سنوات إلى ثمانية عشر شهراً ، وشركات تصنيع السيارات اليابانية أمثال هوندا وتويوتا قد خفضت دورة خلق السيارة الجديدة من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التسويق إلى ثلاث سنوات بدلاً من خمس في الماضي القريب ، ومع ذلك فإن خبراء السيارات يعتقدون أنه في الإمكان إنجاز هذه الدورة في مدة عام واحد قبل سنة ٢٠٠٠ .

## □ الهيكل :

مضت سنوات عديدة منذ أن سمع المديرون لأول مرة عن قرب حدوث تغييرات جوهرية في الهياكل الرأسية التقليدية التي خدمت قطاعات الأعمال قرابة قرن من الزمان ، والواقع أن هذا التغيير قد أصبح وشيك الوقوع فعلاً بعد أن أصبح ضرورة حيوية للتكيف مع الظروف الجديدة التي تملئ على المؤسسات أهدافاً واستراتيجيات جديدة لم تكن موضع الاعتبار في التصميمات التقليدية للهياكل التنظيمية الرأسية .

لقد كانت الإنتاجية - من خلال تقسيم العمل والتخصص هي الهدف الأسمى للهياكل التقليدية للمؤسسات ، ولم يكن في الاعتبار مطلقاً أن تتبنى هذه الهياكل صفات الإبداع والاختراع والتجديد إذ أن من شأن هذه الصفات أن تؤدي إلى نقص الكفاءة والإنتاجية خصوصاً إذا كان على المؤسسة أن تلبى التزامات ضخمة متكررة .

واليوم فإن مؤسسات المستقبل في حاجة إلى هياكل تستطيع تحقيق السرعة والتآلف والمرونة بدلاً من تحقيق النظام والتكرار والإستقرار وأن الغد يملئ على الشركات المتنافسة في السوق

العالمية أن تمارس أعمالها في مناخ سريع التغير شديد المنافسة شديد الاعتماد على نظم المعلومات وأن هياكل الغد سوف تشهد تفلطحاً ملحوظاً حيث تزداد مساحة الإشراف لكل مستوى إدارى مما يجعل المؤسسة أقدر على سرعة الاستجابة للتغيرات غير أن هذا لن يتم إلا بمساعدة النظم المتقدمة للمعلومات التى تسهل على المدير الواحد أن يقوم بالإشراف على أكثر من ٢٠٠ موظف الأمر الذى حدا بالخبراء اليوم إلى تغيير مدى الإشراف إلى اسم مدى الاتصال.

إن التفلطح المتوقع فى هياكل الشركات قد جعل خبراء الإدارة يميلون إلى تصوير هيكل الشركات فى الغد بأنه أقرب ما يكون إلى الهيكل الإدارى داخل مستشفى أو جامعة أو فرقة أوركسترا حيث يعرف كل فرد فى الشركة الوظيفة المنوطة به و يقوم المدير بتعظيم العائد من المهارات الفردية لأفراد المؤسسة وهو ما يطلقون عليه اسم الهيكل الدائرى .

ولعل المرونة المطلوبة تكون أقرب للتحقيق فى هذه الهياكل المفلطحة خصوصاً إذا ساد الشركة صيغة عامة تؤيد التغير وتستطيع أن تتواءم معه .

ومن ذلك خلق نظام مقنن للتغيير المستمر بحيث تكون القاعدة ه التغيير المستمر ومن المداخل المقترحة لتقنين التغيير فى هيكل المؤسسة ما يمكن تسميته استراتيجية الفراغ المتحرك داخل هيكل المؤسسة .

وتقوم استراتيجية الفراغ المتحرك على إيجاد فراغ مقنن داخل الهيكل بحيث يمكن تحريكه من مكان لآخر فى خطوات مطلوبة ومنسقة مما يؤدي إلى المحافظة على عناصر الهيكل مع إعطائها الفرصة لإعادة التنظيم الداخلى ومثال ذلك فى قطاع المشروعات تخصيص مجموعة عمل ( فراغ متحرك ) للقيام دائماً بوظيفة بدء المشروع حتى يصل إلى مرحلة الاستقرار ثم تسليمه إلى المجموعات التقليدية التى تقوم بالعمل دائماً فى مستوى إنتاجية مرتفعة . أو أن تقوم مجموعة ( فراغ متحرك ) فى قطاع الصناعات التقليدية بعمل التغييرات اللازمة على خطوط الإنتاج كلما تغير المنتج المطلوب وبذلك يتم دائماً توجيه جميع المجموعات التقليدية فى الشركة إلى العمل بالإنتاجية المطلوبة على الخطوط التى تم إعدادها لذلك .

فإذا صادفت هذه الشركة المفلطحة بعض المشاكل من حين لآخر، فليس عليها أن تفكر فى إعادة بناء التنظيم الداخلى وإنما يكفيا أن تكون مجموعات عمل تتناول هذه المشاكل أو حتى تستعين بخبراء من خارج الشركة لعمل المساعدة اللازمة .

## □ نظم المعلومات :

لم يعد من الكافى أن تحصل المؤسسات على المساعدات الممكنة من الكمبيوتر بل إن المؤسسات سوف تحيا بعد ذلك بالكمبيوتر ، سوف تشكل الاستراتيجيات والهياكل التى تناسب التكنولوجيا الجديدة للمعلومات .

إن التكنولوجيا الجديدة للمعلومات سوف تغير الشكل القانونى والجغرافى للشركات بما قد يخلق العديد من المشاكل للشئون القانونية فى الشركة حيث أن التطور التكنولوجى للمعلومات قد يجعل للموردين الصلاحية فى الإطلاع على بيانات داخلية فى الشركة اختصاراً للإجراءات الروتينية فى الاتصالات ولكن ذلك قد يخلق خطورة نتيجة إفشاء الكثير من أسرار الشركة للمنافسين .

إن نظم المعلومات المتقدمة تجعل من السهل على المؤسسة تطوير الهيكل التنظيمى لها وزيادة قدرتها التنافسية فى الأسواق وتدعيم اللبنة الأساسية للمؤسسة التى تؤدى إلى خفض التكاليف وتحسين الأعمال .

إن نظم المعلومات قادرة على أن تقوم بتحسين واختصار وتطوير الخطوات اللازمة لإنتاج منتج أو خدمة سواء كانت الخطوات الخاصة بالأنشطة المباشرة مثل الإنتاج والتسويق والتوزيع والخدمات أو الأنشطة غير المباشرة مثل الشئون القانونية والأفراد والدراسات الفنية والتطوير وأن مقدرة النظم الحديثة للمعلومات على إيجاد كم وفير من البيانات عن هذه الأنشطة جميعها يؤدى إلى حصول الإدارة على سلاح فعال من المعرفة يمكنها من تحسين هذه الأنشطة .

بالإضافة إلى هذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدى إلى التحسين المباشر لسبل الإنتاج مثل استخدام الكمبيوتر فى توجيه الماكينات للإنتاج مما يؤدى إلى زيادة السرعة والدقة مثل استخدام ماكينات تستطيع أن تعطى قراءات دالة على أداؤها وعلى الأعطال التى قد تتعرض لها وما يستتبع ذلك من تحسين للخدمات وإيجاد قنوات اتصال بين التنفيذ والإشراف وبين جميع الأنشطة الخدمية الأخرى بالمؤسسة .

أما عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمى للشركة فيقول عنه دانيال جولمان فى نيو يورك تايمز ( فبراير ١٩٨٨ ) :

إن الشركات التى أحرزت تقدماً أكبر فى استخدام تكنولوجيا المعلومات تعتمد على مستويات إدارية أقل من نظائرها بمقدار النصف ، لقد أدت التكنولوجيا إلى فلتحة الهياكل

الرأسية ، ففي بحث ميداني على ٦٠ شركة وجد أن الشركات ذات الأداء الأعلى تنفق على المعلومات ضعف ما تنفق الشركات الأخرى وأن عدد المستويات الإدارية فيها أقل من أربع مستويات مقابل ثمانية للشركات الأخرى .

كما أثبتت الدراسات أن الشركات المتوائمة مع نظم المعلومات تحقق استمرارية أكبر في مجال الأعمال من الشركات غير المتوائمة مع هذه النظم .

وفي الفصل التالي من هذه الدراسة تتعرض لنموذج نمطي لشركة عربية في المستقبل القريب تقوم بعمل المزج اللازم بين نظم المعلومات وبين استراتيجية الشركة .

### □ التكتل والتكامل :

تعتبر هذه الصفة من صفات النجاح المطلوبة في شركات المستقبل أيضاً حيث أنه عن طريق عقد اتفاقيات تعاون مشترك بين الشركات سواء على برامج محددة أو بالإدماج أو في خلق مؤسسات مشتركة أو أى وسيلة أخرى من وسائل التعاون في مجال الأعمال فإن الشركات المتعاونة تكتسب مقدرة أكبر على استيعاب تكنولوجيات لم تكن تستوعبها من قبل وغزو أسواق لم تكن قد حققتها بمفردها من قبل .

والأمثلة العالمية على ذلك كثيرة ومتعددة ولعل أشهرها شركة IBM الأمريكية التي حققت مركزاً مرموقاً في الأسواق العالمية وتوسعت في الانتشار بصورة مذهلة ومع ذلك فهي لم تستطع الاستغناء عن المشاركة في الأعمال بصور مختلفة مع ٤٠ شركة عالمية منها بعض الشركات الكبرى في اليابان .

ولعل السوق العربية تحتاج إلى التكامل والتكتل خصوصاً وأن الشركات العربية العاملة في نفس المجال تتمتع كل منها ببعض الميزات التي تفتقدها الشركات الأخرى بدرجة متفاوتة أمثال رأس المال والخبرات الفنية والأسواق المحلية وخلافه .

إن هذا هو سبيل المؤسسات العربية إلى التداول بما يقتضيه هذا التداول من التجانس مع المواصفات والأسعار والتقلبات العالمية وليس بالمعنى المحدد لخلق بعض منافذ التسويق في بلدان أجنبية وحسب .



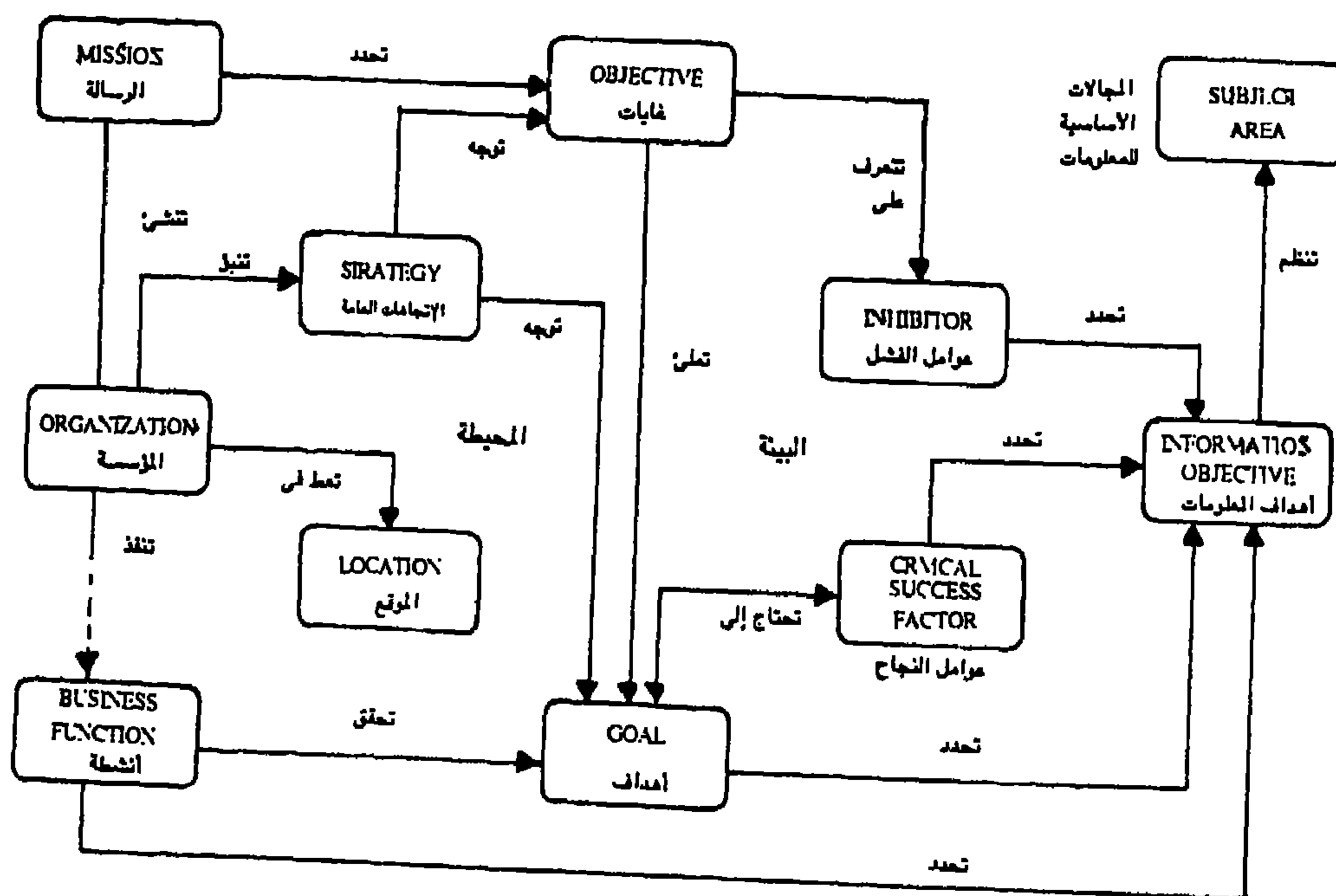
□ المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ :

إن استراتيجية المؤسسات العربية في الغد يجب أن تواكب كل عناصر التغير في المجتمع الدولي للأعمال الذي يزداد صغراً يوماً بعد يوم مع التطور الكبير في نظم التكنولوجيا للمعلومات وبذلك فإن العلاقة بين نظم المعلومات وبين استراتيجيات المؤسسات العربية في الغد يجب أن تكون علاقة وثيقة للغاية . بمعنى أن الاستراتيجيات والأهداف لمؤسسة ما هي التي سوف تملأ عليها نوعية المعلومات اللازمة لاستمرارها ونموها وكذلك فإن هذه المعلومات سوف تؤدي إلى خلق استمرار استراتيجيات المؤسسة في تطورها .

وفي الصفحات التالية سوف نحاول أن نلقى الضوء على نموذج نمطى لمؤسسة عربية تعمل في القرن الحادى والعشرين وتحقيق التكامل المنشود بين نظم المعلومات وبين استراتيجية الشركة .

ويتكون نموذج المؤسسة من أربعة مجموعات من العناصر المتداخلة هي:

- ١- الاتجاهات
- ٢- القوى
- ٣- العمليات
- ٤- المعلومات المطلوبة



## ١- الاتجاهات

تعبّر الاتجاهات عن رسالة المؤسسة ، غايات المؤسسة ، أهداف المؤسسة ، واستراتيجية المؤسسة ، ولعله من المفيد إدراج التعريفات هنا بُعداً عن اللبس بينها :

### ●● الرسالة

هى المهمة التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها وتعمل جاهدة على ذلك من خلال أهدافها .

### ●● الغاية

هى النتائج العامة أو التطورات التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها على المدى الطويل وهى مرتبطة مباشرة بالرسالة .

### ●● الأهداف

هى الأغراض المحددة المطلوب إنجازها فى فترة زمنية محددة وهى قابلة للقياس .

### ●● الاستراتيجية

تعطى اتجاهات تحقيق الأهداف والغايات وكل عنصر من عناصر الاستراتيجية يرتبط مباشرة بواحد أو أكثر من عناصر الغايات أو الأهداف .

## ٢- القوى

تنقسم إلى عوامل نجاح ومسببات الفشل :

### ●● عوامل النجاح :

هى عوامل أساسية لازمة للمؤسسة حتى تحقق غاياتها وأهدافها لذلك فإن على المؤسسة التأكد من وجودها .

### ●● أسباب الفشل :

هى عوامل تستطيع منع المؤسسة من تحقيق رسالتها أو أهدافها ولذلك فإن على المؤسسة العمل على إبعادها .

وكلا من عوامل النجاح وأسباب الفشل مرتبطة ارتباطاً مباشراً بواحد أو أكثر من الأهداف والغايات للمؤسسة . كما أنها قد تكون داخل المؤسسة أو خارجها ، وبالطبع فإن الكثير من أسباب الفشل قد يكون غياب عوامل النجاح غير أن إبراز أسباب الفشل وحدها سوف يؤدي إلى إضافة معلومات جديدة عن المؤسسة والمناخ المحيط بها ، كذلك فإن أسباب الفشل قد تكون لها علاقة مباشرة برسالة المؤسسة نفسها .

### ٣- العمليات

يتم تعريف العمليات في النموذج على ثلاثة محاور مختلفة هي :

- الأنشطة .

- الوحدة الإدارية .

- الموقع الجغرافي لها .

و يتميز هذا النموذج بأنه لا يشمل أى تكرار للعمليات كما تحتوى بعض النماذج الأخرى وإنما يتم ذكر النشاط مرة واحدة حتى لو تكرر أدائها في أكثر من وحدة إدارية وفي أكثر من موقع جغرافي ثم يتم بعد ذلك ربطه إلى الوحدات الإدارية والمواقع الجغرافية ، ثم تربط الأنشطة بعد ذلك بالأهداف حتى يمكن للنموذج أن يتتبع جميع الأهداف من خلال الأنشطة ثم وحدات المؤسسة ومواقعها المختلفة ، إنه نموذج كامل للأنشطة في المؤسسة من حيث إرتباطها بالأهداف والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة في قطاع الأعمال .

### — المعلومات المطلوبة :

وبذلك يصل بناء النموذج إلى مرتبط الفرس وهو إيجاد العلاقة بين متطلبات ممارسة الأعمال وبين المعلومات المطلوبة لتلك الممارسة فقد تم حتى الآن بناء عناصر النموذج المرتبطة باتجاهات الأعمال وقوى الأعمال والعمليات القائمة بها المؤسسة ويتبقى أن نستقى من هذا كله المعلومات المطلوبة للمؤسسة ويتم هذا الاستنتاج على مرحلتين :

□ المرحلة الأولى : هى التعريف على الأهداف من الحصول على المعلومات والتي يمكن حصرها في المصادر الأربعة الآتية :

الأنشطة • عوامل النجاح وأسباب الفشل • الأهداف

#### ١/٤ المعلومات اللازمة لأنشطة المؤسسة :

يحتاج كل نشاط من أنشطة المؤسسة إلى بعض المعلومات كما يؤدي إنجازه إلى الحصول على قدر آخر من المعلومات - وبالتالي فإن هذه المدخلات والمخرجات يجب إدراجها في نموذج المؤسسة على أنها أهداف للمعلومات يتعلق كل منها بنشاط ما في المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن المعلومات عن الأنشطة نفسها قد تُسجل كأن يتم تسجيل معلومات عن القدر الذي يحتاجه كل نشاط من الوقت أو عناصر الإنتاج . ولذلك فإن المعلومات عن الأنشطة يتم تسجيلها وإضافتها إلى أهداف المعلومات مع ربطها بالأنشطة الخاصة بها في نموذج المؤسسة .

#### ٢/٤ المعلومات اللازمة لأهداف المؤسسة :

تملى أهداف المؤسسة الحاجة إلى مجموعة من المعلومات حيث أن هذه الأهداف وقياس مقدار تحقيقها والتغيرات التي طرأت عليها هام جداً وهذا يضيف غرضاً جديداً يجب على المعلومات أن تغطيه .

#### ٣/٤ عوامل النجاح وأسباب الفشل :

وأخيراً فإن عوامل النجاح وأسباب الفشل تملى على النموذج بعض المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة حتى تستطيع إدارة هذه العوامل والأسباب وإذا كانت هذه العوامل والأسباب غير قابلة للقياس أصلاً فإن على مخطط النموذج أن يحاول الحصول على استراتيجيات عامة من الإدارة لتتبع هذه العوامل خوفاً من عدم التنبيه إليها مطلقاً . وبذلك فإن مؤشرات قياس هذه العوامل والأسباب سوف تضيف اللبنة الأخيرة المطلوبة في بناء الأهداف المنوطة بالمعلومات في المؤسسة وهذا يقودنا إلى المرحلة الثانية في بناء خطة المعلومات .

□ المرحلة الثانية : ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة حتى تحقق رسالتها وغايتها وأهدافها من واقع تحليل المتطلبات السابقة في تنمية مجموعات أساسية يطلق عليها «المجالات الأساسية» والتي يتم ربطها بأهداف المعلومات السابقة حتى يمكن أن يحتوى النموذج تتبعاً كاملاً لعناصر المؤسسة واحتياج كل منها من معلومات .

#### □ تجربة المقاولون العرب في تنمية مدير المستقبل :

لعل أهم ما يميز مؤسسات سنة ٢٠٠٠ هو السرعة والنظم المتألفة والهياكل المرنة وكل

ما يمكن أن يؤول المؤسسة للتكيف مع بيئة شديدة الانقسام شديدة الاتساع شديدة التنافس ، لقد أصبح النجاح مرتبطاً بالسرعة والتغير والتألف بدلاً من ارتباطه — كما كان سابقاً — بالنظام والاستقرار والتكرار.

والآن ما هي صفات المدير الناجح الذي سيقود مؤسسة الغد لتحقيق هذا كله ؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الصفات ؟ وبصياغة أخرى ما هي الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير العربي في الغد ؟ وكيف يمكن للتنمية الإدارية أن تقوم برسالتها في إعدادة لقيادة المؤسسة العربية سنة ٢٠٠٠ ؟ هذا ما تحاول الفقرات القادمة أن تعطى الرد عليه من واقع التجربة العملية لمعهد إدارة التشييد وإدارة التنمية الإدارية بشركة المقاولون العرب « عثمان أحمد عثمان » والتي تسير أحدث ما وصل إليه خبراء الإدارة في العصر الحديث .

أما السؤال الأول ( عن صفات النجاح لمدير المستقبل ) فإن الرد عليه ينعكس مباشرة من ( صفات النجاح لمؤسسة المستقبل ) . وعليه فقد اتسعت المقومات السابقة لنجاح المدير مثل القدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف والسيطرة والتحكم وأصبحت مقومات النجاح في المستقبل تشمل القدرة على استخدام المعلومات واختيار البدائل وتحقيق الاتصالات .

لقد تغيرت إلى حد بعيد النظرة إلى المدير الناجح الذي عليه أن يدرك أنه سوف يعمل ضمن مجموعة من المثقفين في مؤسسة تقودها الأغلبية ، عليه أن يتعامل مع الهياكل الجديدة التي ستفقد الرأسية الحديدية التي طالما تمتعت بها لتكسب مزيداً من التقرب نحو المصفوفة المرنة التي تتواءم مع متطلبات العصر وبذلك فإن عليه أن يدرك تماماً أن تحقيق الأهداف والإنجاز قد أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً على إقناع الآخرين رؤساء ومروسين ومناظرين .

لقد تغيرت بالفعل مهمة الإدارة ، وأصبح على مدير المستقبل — الذي يمكن أن نطلق عليه « مدير التغيرات » — أصبح عليه أن يتحلى بالمقدرة على تحديد اتجاهات التجديد وأن يمارس العمل داخل هياكل شبكية وأن يتمكن من إدارة المخاطر .

أصبح على المدير أن يتمتع بالحساسية تجاه مشاعر وتوقعات الآخرين تماماً كما يتمتع بالحساسية تجاه أسلوب عمل المؤسسة ، عليه أن يتعايش مع الحقيقة بأنه لا توجد طريقة واحدة مفضلة على الإطلاق وإنما عليه تشخيص حالة المؤسسة واختيار البدائل التي تناسب مع تطبيقاتها وتتجانس مع عمله علاوة على أعمال نظائره المديرين والتي هي دائمة التغير .

فإن على المدير أن يدير نفسه وأن يتحكم في وقته وصحته ومستقبله المهني .

عليه أن يكون متمكناً من المهارات الأساسية في التعامل الناجح مع الآخرين على كافة المستويات ، عليه أن يتحلى بالولاء بدلاً من الطاعة ، وأن يمزج بين الذكاء والفطرة وبين التفكير والإلهام .

كان هذا هو الرد على السؤال الأول والأسهل « ما هي صفات المدير الناجح سنة ٢٠٠٠ ؟ » أما السؤال الثاني والأهم فهو « كيف يمكن للتنمية الإدارية أن تقوم برسالتها في تطوير المدير العربى ليتواءم مع متطلبات سنة ٢٠٠٠ ؟ » . ولعل هذا يقودنا بصفة غير مباشرة إلى السؤال القديم جداً « هل الإدارة فن أو علم ؟ » بمعنى هل يمكن من خلال التدريب أن نضيف إلى المدير العربى علماً وأساليب إدارية تمكنه من أن يتواءم مع احتياجات الغد أم أن هذا التواءم مرجعه صفات شخصية يتمتع بها المدير أصلاً .

إن مجالات الأعمال مليئة بالعديد من المشاهير ورجال الأعمال الناجحين الذين لم يحصلوا على دراسات أكاديمية متقدمة في علوم الإدارة الحديثة ولم يحول ذلك بينهم وبين النجاح الكبير الذى حققوه ومع ذلك فإنه من الخطأ إرجاع صفات الإدارة الناجحة كلها إلى المهارات الشخصية كما يقول كوتر . فما هي الاستراتيجية الناجحة التى يجب أن تعتمد عليها رسالة تطوير المدير العربى ونحن نتحدث اليوم على مشارف سنة ٢٠٠٠ .

إن استراتيجية تطوير المدير العربى — كما يراها معهد إدارة التشييد وإدارة التنمية الإدارية بالمقاولون العرب — يجب أن تركز على محورين أساسيين هما الربط بين التدريب والجانب العملى من ناحية والاهتمام بتطوير شخصية المدير العربى من ناحية أخرى .

أما الربط بين التدريب والجانب العملى فهذا ما يتم تحقيقه من خلال تكامل التدريب مع كافة النظم فى المؤسسة بدلاً من التركيز على إعطاء المتدرب جرعات متنوعة لرفع مهارته النظرية فى موضوعات متفرقة .

وهذا ما يتم تطبيقه فى معهد المقاولون العرب عن طريق تحديد البرنامج الذى ينضم إليه كل مدير حسب مستواه الإدارى وتخصيصه التطبيقى وخلفياته العلمية وبذلك يكون المدخل إلى التطوير الإدارى هو تطوير الشركة بأسرها وليس العمل على رفع بعض المهارات الإدارية لبعض المديرية بالشركة . وعلاوة على ذلك فإن إدارة المعهد تجد فى هذا الأسلوب مؤشرات أساسية تساعد على وضع البرامج التدريبية المناسبة والتى تحقق التجاوب العملى مع احتياجات الشركة الفعلية .

أما المحور الآخر — والأشدّ حداثة — فهو تطوير شخصية المدير من الداخل بمعنى تحقيق التكامل المنشود داخل المدير بين العلم والتطبيق فتتغير نظرتة الشخصية لنفس المشاكل العملية التي كان يصادفها من قبل و يتناولها بمفهوم جديد نابع من هذه النظرة الجديدة للأمور وليس فقط من منطلق محاولات متحمسة لشد ثوب النظريات العلمية من كل جانب حتى يلبسه مشكلة عملية قد لا تناسبه أو يناسبها كثيراً .

إن المتدرب ليس هدفاً من أهداف التدريب في معهد المقاولون العرب لإدارة التشييد بل إنه محور العملية التدريبية وأحد المصادر الرئيسية لإنجازها .

إن المعهد يضع نصب عينيه أن التطوير هو غايته وإن كان التدريب وسيلته . فدير المستقبل يجب أن يمارس تطوير قدراته الذاتية من إدراك وتفتح وثقة ، كما يقول خبراء الإدارة في العصر الحديث ( تونى هودجسون ١٩٨٠ ) فإن « التطوير هو سبيل البقاء وليس النمو لأن التطوير هو اختراق آفاق جديدة من الآمال الواعدة .

وبذلك فإن المدرب في معهد إدارة التشييد بالمقاولون العرب ليس مجرد تخصص في إعداد وإلقاء المادة العلمية أو خبير في ربط الدراسات النظرية بالتطبيقات العملية وحسب وإنما هو مساعد تطوير يقوم بقيادة العملية التدريبية التي تعمل على تحويل الخبرات العملية للمتدربين إلى مفاهيم إدارية علمية سليمة يمكن تقنيها وتطبيقها والبناء عليها مستقبلاً ، وبذلك فإن كفاءة التدريب أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باختيار المتدربين وتحويل الخبرات إلى مفاهيم إدارية صحيحة والمتابعة الفعلية في مواقع الشركة المختلفة للتأكد من أن التدريب قد جاء بشمار التطوير المرجوة .

لقد جاء الوقت لكي تصحح بعض المؤسسات العربية نظرتها القديمة إلى التدريب على أنه مصروفات إدارية إضافية ، وتنظر إليه على أنه استثمار حيوى يشكل جزءاً هاماً من استراتيجية تطوير الشركة للبقاء والنمو في عالم سنة ٢٠٠٠ .

إن الشعور بأهمية التنمية الإدارية والتدريب يجب أن يتضاعف لدى الكثير من المؤسسات العربية ، فالتنمية الإدارية هي رسول الحاضر إلى المستقبل على قادة الشركات العربية أن يتنبهوا إلى أنهم لن يحصلوا من مديريهم في المستقبل خيراً مما تستطيع التنمية الإدارية أن تعطيهم الحاضر ، عليهم أن يزدادوا ثقة في أن قيام الكفاءات العالية بإدارة العمل في أجهزة التنمية الإدارية بمؤسساتهم ليس مضيعة للطاقات البشرية الخلاقة وإنما هو خير استثمار لهذه الطاقات

سواء عن طريق العطاء المباشر في مجالات التدريب المختلفة أو عن طريق اعطاء القدوة الحسنة للكيفية التي يجب أن يكون عليها المدير العربي في الغد

### □ الخلاصة:

وإننا إذ نسوق هذا البحث على مائدة الاقتراحات اللازمة لتطوير المؤسسات العربية ووضعها على مستوى المنافسة المطلوبة للسوق الدولية المتغيرة في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين فإننا نطمح أن ينجح في إثارة اهتمام المدير العربي ويوقظ فيه دواعي الاستعداد للمستقبل القريب الذي يحمل معه تحديات عظيمة تجعل الاستمرار قريناً للتدويل وتجعل النمو قريناً للتفوق في مضمار المنافسة.



## REFERANCES

- 1- John Tuman, Jr., P.E., "Project Management for Turbulent Times", Project Management Institute Seminar/Symposium, San Francisco, California, 1988.
- 2- Walter J. Stuart, "Strategic Information Systems Planning", Project Management Institute Seminar/ Symposium, 1988, San Francisco.
- 3- Jack Welch, "Managing Now For The 1990's", FORTUNE, Septemper 26, 1988.
- 4- Jeremy Main, "The Winning Organisation", FORTUNE, Septemeber 26, 1988
- 5- Carle. Ralph E., "Managing IS at Multinations", Datamation, March 1, 1988.
- 6- Peters. Tom, "Thriving on choas", New York, 1987.
- 7- Goleman. Daniel, "Why Managers Resist Machines", The New York Times, February, 1988.
- 8- Peter Durcker, "The Trancenational Economy", The Wall Street Journal, August, 1988.
- 9- Tuman, Jr., "Transnational Project Management For The Global Marketplace", Proceeding, INTERNET, Glasgow, 1988.
- 10 Michael Shiel "Management Development in the 1990", Maharat Management Training Conferance, Cairo, 1989.



# □ أبعاد المناخ الصحى للتغير □

دكتور/ على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة — جامعة عين شمس



## أبعاد المناخ الصحى للتغير\* دكتور/ على محمد عبد الوهاب

### \* تمهيد:

إن نظرة سريعة أو مستأنية لما حولنا تحوى بأن هناك تغييراً من نوع أو آخر يأخذ مكانه .. بطيئاً أو سريعاً ، جزئياً أو شاملاً ، طفيفاً أو جذرياً . يحدث ذلك فى مجال التكنولوجيا بشقيها المادى والفكرى . فلعل فى هذه اللحظات يجرى اختراع لآلة جديدة ، أو تحديث لطريقة أو أسلوب أكفاً لأداء الأعمال . كما قد تكون هناك تغيرات فى الأسواق ، فى أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية بالنسبة لسلعة معينة ، أو تفضيلهم لسلعة على أخرى ، وفى إقبالهم على خدمات معينة أو مجالات الاستفادة منها . كما قد يحدث تغير فى السلوك الوظيفى للأفراد ، فقد يزيد إقبالهم على العمل وترتفع إنتاجيتهم ، أو قد يحدث فتور فى همهم أو تحول فى دوافعهم فتتحرر مستويات أدائهم ، أو قد تتغير نظرتهم إلى الأهداف والواجبات واستعدادهم لبذل الجهود المطلوبة . ونستطيع أن نفكر فى عشرات أخرى من الأمثلة التى تدل على أن التغير — نافعاً أو ضاراً ، إيجابياً أو سلبياً — هو منهج حياة ، يستمر باستمرارها .

ولا شك أن الإدارة مسئولة مسئولية كبيرة تجاه التغير ، فهو يعتبر تحدياً لها ، واختباراً لقدرات المديرين والقادة ، وذلك من جانبين :

أولهما ، عندما يحدث التغير — كيف تواجهه الإدارة ، كيف تكييفه وتكيف معه وتوجهه لخدمتها وتستفيد من العناصر الإيجابية له وتعالج — أو تتفادى — مؤثراته السلبية ، ما هى الوسائل التى تستخدمها لتحقيق مصالحها وأهدافها من خلال هذا التغير .

وثانيهما ، عندما تنشئ الإدارة التغيير بنفسها كأن تدخل تطوراً جديداً مثلاً في منتجاتها ، أو طرق التشغيل ، أو أساليب التسويق والترويج ، أو سياسات الأفراد .. إلخ ، كيف تدخل هذا التغيير ، وما هي الأسس التي تعتمد عليها والوسائل التي تستخدمها لكي تحقق الأهداف التي تريدها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية .

ونعالج في هذا المقال خمسة أبعاد سلوكية نعدّها الإطار الصحي للتغيير الذي يساعده ويعمل على نجاحه وتحقيق الأهداف المطلوبة منه . هذه الأبعاد الخمسة هي الإدراك ، والإطار ، القيمي ، اتجاهات العاملين ، والدوافع ، والتفكير الابتكاري . ولا شك أن هناك عوامل أخرى كثيرة تحدث تأثيرها في التغيير والدرجة التي يحققها من النجاح . نذكر منها النظم السليمة للمعلومات ، والتخطيط الجيد الذي يحدد الأهداف ويضع الخطوات الملائمة لتنفيذ التغيير ، وكذلك التطبيق السليم ، والمتابعة والرقابة الجيدة ، ولكننا نركز بصفة خاصة على الأبعاد السلوكية الخمسة التي ذكرناها . ونوضح كيف تستفيد الإدارة منها وتوظفها لخدمة التغيير وتحقيق أكبر درجة من الفعالية في تطبيقه .

## أولاً - الإدراك :

### ١ - تعريف الإدراك :

يعبر الإدراك عن نظرة الفرد للحقائق من حوله وترجمته الخاصة أو الذاتية لها . فالإدراك لا يمثل الواقع بالضبط ولكنه تفسير هذا الواقع حسب ما يراه الشخص متأثراً باتجاهاته وقيمه وتعليمه وتميزاته وخبراته السابقة . وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالواقع غير الملموس ، أو المعنوي . لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد ، والالتزام ، والتعاون ، والصالح العام .. أكثر من اختلافهم حول الأشياء المادية الظاهرة ، كالآلة أو السيارة أو السلعة .. التي يلمسونها وقيسونها بمقاييس موضوعية معروفة .

## ٢ — العمليات الإدراكية :

لابد أنت تتعرف الإدارة على بعض النقاط الهامة حول الإدراك . وهى أن للإنسان نطاقاً محدوداً للإدراك . أى أن هناك حداً أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث من حوله . لذلك فإنه يختار بعد هذه الأحداث أو عينة منها فقط . ثم تقوم الحواس بتنظيم هذه الأحداث والمنبهات وتجميعها وترتيب أهميتها . ويخلص الفرد من ذلك إلى استنتاجات — معان ودلالات معينة — وقد تكون صحيحة أو خاطئة . وبناء على هذه الاستنتاجات يقدم الفرد استجابة معينة — يراها من وجهة نظره الخاصة — ملائمة للموقف الذى يصادفه .

فيتكون الإدراك إذا من أربع عمليات متصلة ، أولها حدوث المثير أو المحرك ( مشرف مثلاً يخبر العامل بأن إنتاجه غير مطابق للمواصفات ) — وثانيها التسجيل أى التقاط الحواس للمحركات المختلفة وإدخالها فى الإطار الفكرى للفرد — وهنا يختلف الأفراد فى انتماهم للأحداث أو أجزاء منها ( مثلاً يتنبه العامل للجهة الشديدة التى أخبره بها المشرف عن أخطائه ) . ثم تأتى العملية الثالثة وهى تفسير الحدث ، والذى يتأثر بشخصية الفرد ودوافعه ومعلوماته وخبرته السابقة ( قد يعتقد العامل أن المشرف سيطبق عليه عقاباً معيناً ) . وأخيراً تأتى الاستجابة ، أى التصرف أو السلوك الذى يتبعه الفرد للرد على ما حدث — وهنا يختلف الأفراد أيضاً فى نوع الاستجابات التى يظهرونها . فقد يكون رد فعل العامل فى مثالنا هذا ترك العمل أو الغياب . بينما قد يستجيب آخر بالتبرير وتقديم الأعذار . وقد يختار ثالث مضاعفة جهده وتحسين أدائه .

وتتأثر هذه العمليات الأربع — رؤية الشئ وتسجيله وتفسيره والاستجابة له ، ببضعة عوامل ، بعضها شخصى والآخر موقفى . فأما العوامل الشخصية فأهمها الحالة الجسمية والصحية للفرد والتربية التى تلقاها مبكراً فى أسرته ، والعمر ، والدوافع والحاجات التى يطمع الفرد فى إشباعها ، والخبرات والتجارب السابقة ، بالإضافة إلى خصائص شخصية معينة كالمرونة مثلاً ودرجة الاستقلال والتفاؤل وحب المغامرة . وأما العوامل التى تتعلق بالموقف فأهمها العادات والتقاليد والعرف السائد فى المجتمع ، وخواص الأشياء والأحداث التى تدور حولنا — عددها وحجمها وتباينها ومدى تكرارها وترتيب حدوثها .

### ٣- الإدراك السليم للتغيير:

والآن كيف تستفيد الإدارة من العمليات الإدراكية وتوظفها لخدمة التغيير؟

إن واجب الإدارت يتلخص فيما يلي :

- أ- أن تمهد للتغيير المزمع ، وتضع المؤثرات أو المنبهات الملائمة . فقد تعرض التغيير على العاملين أولاً في صورة اقتراح . أو قد تطلب منهم أن يفكروا في موقف أو مشكلة معينة . أو تطرح عليهم مجموعة من الأسئلة يكون التغيير من خلال إجاباتهم أو اقتراحاتهم .
- ب- أن تمتد الإدارة هؤلاء العاملين بالمعلومات الصحيحة ، وتساعدتهم على قراءتها وتفسيرها وتحليل معانيها وتتحرى الصدق في كل هذا ، وتفهم تفسيرات العاملين لهذه المعلومات وتميزاتهم تجاهها .
- ج- أن تتنبه الإدارة للاستجابات المختلفة للأفراد - الإيجابية والسلبية على السواء . فقد يتحمس الأفراد للتغيير وقد يقاومونه ، وقد يظنون فتوراً أو عدم اهتمام به . وتستطيع الإدارة أن تتبع الأسلوب الملائم لكل من هذه الاستجابات إذا فهمت الأسباب الحقيقية وراءها .
- د- أن توضح الإدارة للعاملين استفادتهم من التغيير المزمع وتهتم بمصالحهم الشخصية .. كالحصول على حوافز مثلاً أو تنويع المهارات أو اختصار الوقت أو الجهد المبذول في العمل .
- هـ- أن تتنبه الإدارة لمعوقات الإدراك والتي تؤثر على استجابة العاملين للتغيير، فتصحح هذه المعوقات أو تتفادها . مثل التلميظ أو القولية أى رؤية الأشياء بقالب أو صورة واحدة ( كل ما تفعله الإدارة مثلاً ضد مصلحة العامل ) وكذلك الحكم المسبق على الأشياء . والرفض أو المقاومة ( عندما لاستماع لأية معلومة تهدد مصلحة العامل مثلاً ) . والاسقاط والأساليب الدفاعية والتوقع أو الإيحاء ( قد يتوقع العامل من رئيسه القسوة مثلاً ، فيرى في التغيير الجديد الذى يتطلب تدريباً على مهارة جديدة دليلاً على هذه القسوة ) .



## □□ النتيجة الأولى :

تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين ،  
وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها ، بجوانبها الحسنة والسيئة ،  
بمزاياها وأعبائها وتكاليفها ، وتفسيرها التفسير الواقعي الصحيح ، والذي  
يساعد على الاستجابة الملائمة في المواقف التي يتضمنها التغيير.

## ثانياً - الإطار القيمي :

### ١ - تعريف القيم :

يقصد بالقيمة درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين . والقيمة أيضاً هي ذلك الشيء  
الذي يحرص الفرد على إكسابه والحفاظ عليه . فيصبح جزءاً من تفكيره ومرشداً أو موجهاً  
لسلوكه ، ومن ثم محركاً لطاقاته وقدراته . فإذا كان العمل مثلاً قيمة هامة لدى الموظف أو  
العامل ، تميز سلوكه الوظيفي بالجدية والحرص على اتقان العمل والوصول إلى النتائج المطلوبة .  
وإذا كان جمع المال هو القيمة تميز سلوك الفرد بالحرص والسعى لتحقيق أكبر قدر من المكاسب  
المادية .

### ٢ - العوامل المؤثرة في تكوين القيم :

يكسب الأفراد والجماعات القيم التي يتبنونها من عوامل كثيرة . أهمها التعليم الذي يتلقاه  
الشخص في مراحل عمره المختلفة . ثم الملاحظة أو المشاهدة أي المعاشة اليومية للأشخاص  
والأحداث وخاصة أولئك الأشخاص الذين يقدرهم الأفراد ويتأثرون بهم كالآباء والمدرسين ،  
والكتاب والمفكرين ، ورؤساء العمل والأصدقاء . كما أن الاقتداء يعتبر مؤثراً هاماً في تكوين  
القيم فإذا أحب الفرد شخصاً معيناً وأعجب به فإنه يتأثر به ويتبنى أفكاره والقيم التي توجد  
عنده وأخيراً فإن الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد خلال حياته تؤثر أيضاً على القيم التي  
يوثمن بها . وتعتبر الخبرة الوظيفية أهم هذه الخبرات جميعاً ، حيث تشكل قيمة هامة لديه تتعلق  
بالعمل ، والإنتاج والمسئولية ، ومصلحة المجتمع .

وقد يحدث أحياناً أن تتناقض القيم وتتصارع بعضها . وذلك عندما تتناقض التوقعات التي يملها المدير أو الرئيس المباشر أو إدارة المنظمة مع القيم الأساسية لدى الأفراد أو الجماعات . و يترتب على ذلك ما نسميه نزاع الدور ، فالفرد من ناحية يريد أن يطيع رئيسه ويمثل لأوامره ، ولكنه من ناحية أخرى لا يريد أن يسلك سلوكاً يتعارض مع قيمه . ويختلف الأفراد في مواجهتهم لهذا النزاع ، فالبعض لا يحيد عن قيمته ، والأخر يعدل قيمته ليتفق مع قيمة رئيسه ، وثالث يوفق بين القيمتين ، ورابع يختلط عليه الأمر ، وخامس يتمرد .. وقد يؤدي الأمر إلى الإحباط وربما ترك العمل ، ويحدث نفس الشيء بين الجماعات ، وبين الإدارات والأقسام ، وبين المديرين ، فقد يعطى مدير المبيعات قيمة كبيرة للربح والمنافسة والانتشار الجغرافى . ويريد ذلك تنويع المنتج وتشكيل السلع . بينما يركز مدير الإنتاج على عنصر الكفاءة وضغط التكاليف . فيريد بذلك تنميط المنتج وقصر الإنتاج على تشكيلة محدودة من السلع .

### ٣- القيم السليمة للتغيير:

هناك مجموعة من القيم الملائمة للتغيير— والتي يعدها الكتاب مختلفة عن تلك القيم التي تتوفر في المنظمات التقليدية أو البيروقراطية القديمة .

وأهم هذه القيم ما يلى :

- ١- أن تنظر الإدارة للإنسان نظرة جديدة متفائلة . وهو أنه قادر على التغيير ، ويمكن أن يسهم بمجهودات إيجابية مثمرة .
- ٢- أن تقيم مع العاملين علاقة أساسها الألفة والمودة والثقة المتبادلة — وهذا ما تقوم عليه نظرية ( زد ) اليابانية ، والتي يعزى إليها النجاح الكبير الذى تحققه الشركات اليابانية .
- ٣- أن تقبل الإدارة الفروق الفردية بين العاملين وتعمل على الاستفادة منها ، بدلاً من أن تقاومها وتعمل على تنميطهم .
- ٤- إعطاء الفرصة للعاملين للتغيير عن أحاسيسهم ومخاوفهم ، بدلاً من ضغطها أو تجاهلها . فذلك يبين حقيقة اتجاهات العاملين ويفتح مجالات التحسين .
- ٥- تشجيع الأفراد على إبداء سلوكهم — وردود أفعالهم — الطبيعية بدلاً من ارتداء الأقنعة أو إخفاء المشكلات الحقيقية . إن السلوك الحقيقى يتميز بالأمانة والمباشرة والاتساق ، الأمر الذى يساعد على حل المشكلات التى قد يحملها التغيير .

- ٦- المركز الوظيفي للمدير منطلق للتعاون واتخاذ القرارات ، وليس وسيلة للسلطة أو القوة أو توقيع العقاب .
- ٧- استعداد كل من الإدارة والعاملين لتحمل المخاطرة . إنها ثمن النجاح ، والإنسان عادة يتعلم من أخطائه فيسير بعد ذلك في الطريق الصحيح .
- ٨- إن للأفراد حاجات متنوعة يريدون إشباعها في محيط العمل ، وحينئذ يختلف الأفراد في نوع هذه الحاجات وترتيبها والمقدار الذي يريدونه لإشباعها ، فإن بعض الأفراد يتميزون بدرجة عالية من الطموح وإثبات الذات والرغبة في النمو والتطور وتحمل المسؤولية .
- ٩- ومن ثم فإن التغيير يحمل تحدياً لهذا النوع من الأفراد ، وهويشبع لديهم حاجات إثبات الذات والنمو . ويمكن للإدارة أن تستفيد من هؤلاء الأفراد بإشراكهم في مجهودات التغيير ، وإسناد الدرجات الملائمة من المسؤولية لهم .
- ١٠- إن جماعات العمل ، أو التنظيم غير الرسمي ، يمكن أن يقف مع الإدارة وليس بالضرورة ضدها — ثم يجب أن تكسبه الإدارة لصفها وترفع درجات التعاون معه .

### □□ النتيجة الثانية :

يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير ، بنشرها وتبنيها لقيم سليمة بناءة بينها وبين العاملين قوامها الصراحة والأمانة والتعاون والمصلحة المتبادلة . إن الإطار القيمي السليم يساعد على توجيه التغيير الوجهة السليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المتوقعة منه .

### ثالثاً — الاتجاهات :

#### ١- تعريف الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية ، أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به — العمل ، الزملاء ، المجتمع . وهي تؤثر إيجاباً أو سلباً أو حياداً ، على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء ، فإذا أحب العامل وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ، فإنه يقبل عليها بشغف

ريتوافق مع متطلباتها ويتغلب على صعوباتها . وإذا كانت فكرته عن الانتظام إيجابية ، فإنه يحرص على الحضور في مواعيد العمل والالتزام بها . والعكس إذا كانت الاتجاهات سلبية . وعلى هذا فإن الاتجاهات تعتبر مكوناً أو عنصراً أساسياً في شخصية الفرد وحياته : كيف يفكر، وماذا سيكون تصرفه .

## ٢- كيف تتكون الاتجاهات :

لا تجيء الاتجاهات عفواً الساعة ، أو تتفجر بين يوم وليلة ، ولكنها شىء مكتسب يتعلمه الفرد خلال مراحل حياته . وقبل أن نتكلم عن العناصر التي تشترك في تكوين الاتجاهات ، يجدر التعرف على الأركان الأساسية للاتجاهات .. وهى ثلاثة : الأفكار، والمشاعر والميل للسلوك . فأما الركن الفكرى فيعبر عن إدراك الفرد ومنطقه وعقائده . وأما ركن المشاعر فيتكون من العواطف والأحاسيس والإنفعالات التي توجد لدى الفرد . وأما الميل للسلوك فهو الركن الذى يسبق التصرف الذى يسلكه الفرد - سواء كان عقلياً أو عضلياً ، فردياً أو جماعياً ، بناء أو هداماً .. فهذا الركن إذن هو الموقف الذهنى الذى يوجه السلوك إلى وجهة معينة .

وهناك عناصر عدة تشترك في تكوين اتجاهات الأفراد . أهمها التربية أو التنشئة الأولى للطفل فى العائلة ، والمدرسة ، والمعلومات التى يحصلها من المدرسة وغيرها من وسائل الإعلام والنشر . ثم تأتى بعد ذلك التجارب والخبرات المختلفة التى يخوضها الفرد ، والأشخاص الذين يحتك معهم ويتأثر بهم . كما أن المجتمع - بحضارته وثقافته وعرفه ومفاهيمه وتقاليده - يحدث أثراً بالغاً فى تكوين اتجاهات الأفراد .

## ٣- دور الإدارة فى مجال الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية ، غير ملموسة ، ولا نستطيع التعرف عليها إلا من خلال انعكاسها على سلوك العاملين وعلاقتهم . ولكن ترى الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير الذى تريد تطبيقه - ولا تريد الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير الذى تريد تطبيقه - ولا تريد بالطبع أن تنتظر حتى يتم التغيير لتتتعرف على ردود أفعال الأفراد وتصرفاتهم - لذلك فإنها تلجأ إلى وسائل علمية لقياس الاتجاهات . كالاستقصاء والمقابلة ، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى ، مثل معدلات الغياب والإنتاجية والحوادث والتأخير والشكاوى ودوران العمل .

ويتكون الاستقصاء الذى تتوفر أنواع عديدة جاهزة يمكن للإدارة استخدامها ، أو تصميم أنواع خاصة لأغراض محددة من مجموعات من الأسئلة تجاه التغيير. مثلاً نوع التغيير المطلوب . توقيت تطبيقه . الاحتياطات اللازمة لنجاحه ، المشكلات المتوقعة حدوثها ، المداخل الملائمة لمعالجتها... إلخ ، ويطلب من كل مستقص منه أن يجيب عن الأسئلة المطروحة على ميزان درجات يتدرج من الموافقة التامة إلى المعارضة التامة.

و يعتبر قياس الاتجاهات عملية مستمرة . ذلك لأن الاتجاهات تتغير بمرور الوقت واختلاف الظروف . فمثلاً كان العمل الحكومى أو فى شركة عامة يحظى باتجاهات إيجابية عند غالبية الموظفين والعمال المصريين . واليوم يفضل عدد متزايد منهم العمل فى شركات استثمارية خاصة . وقد يحول الفرد اتجاهه نحو شىء معين من السلبية إلى الإيجابية أو العكس .

فربما يقاوم العمال إدخال آلات جديدة نتيجة لإتجاههم السلبى نحوها . ولكنهم يكتشفون مزاياها ثم يلمسون تأثيرها فى زيادة الكفاية الإنتاجية ، أو فى تخفيف العبء عنهم ، أو يكتشفون أنها لا تسبب لهم أضراراً كالطرد من الوظيفة مثلاً .. فيتحولون إلى الاتجاه الإيجابى نحوها . ولا يقتصر قياس الاتجاهات على المرحلة التى تسبق إدخال التغيير، ولكنه يستمر أثناء تنفيذ التغيير، وكذلك بعد تطبيقه بفترة معينة . كما أن دور الإدارة لا يقتصر فقط على مجرد التعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم . ولكنه يمتد إلى التعرف على الآثار المترتبة عليها — سلباً وإيجاباً . حتى تبحث فى تعديل هذه الاتجاهات أو تغييرها . أمامها فى ذلك سبل كثيرة . أولها وأهمها إمداد العاملين بالمعلومات الصحيحة والأرقام السليمة — سواء أكانت إيجابية أو سلبية ، مشجعة أو مخزنة .. فقد تعرض الإدارة على العاملين بيانات عن انخفاض الأرباح مثلاً أو تغلب المنافسين عليها فى منطقة معينة أو انحسار الطلب على سلعتها أو تحول أذواق المستهلكين عنها . وإلى جانب المعلومات السليمة ، فإن برنامجاً متكاملًا للتدريب من التهيئة المبدئية والإعداد لقبول التغيير، إلى التدريب الفنى أو الفكرى أو السلوكى الذى يتطلبه التغيير إلى تجديد التدريب الذى يتعلق بإضافة خبرات جديدة ومتابعة تقدم العاملين فيها .. ثم إن المعلومات الصحيحة والتدريب السليم ، لا بد أن يعززا ويكملا بالقدوة الحسنة .. فيشعر العاملون بوقوف الإدارة إلى جوارهم ، واهتمامها بمشكلاتهم ، وإصغاء المديرين لاقتراحاتهم ، وتعاونهم وبذلهم للمجهودات المشتركة مع العاملين لإنجاح التغيير.

### □□ النتيجة الثالثة :

تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين - الصحيحة وغير الملائمة - أن تصنع التخطيط السليم للتغيير - كما أنها تستطيع من خلال الجهود التي تبذلها لتغيير اتجاهات العاملين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون العاملين ، حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي الصحيح .

### □□ دوافع العاملين :

#### ١ - تعريف الدوافع :

يعبر الدافع عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يشبعها . وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة فإنه يسعى لإشباعها ويترتب على وجود هذه الحاجة لدى الفرد نوع من القلق أو التوتر أو عدم التوازن ، ويزول تماماً إذا أشبعت الحاجة بالكامل ويزول جزئياً إذا أشبعت جزئياً ، ويظل على ما هو عليه أو يزيد أو يتطور إلى إحباط إذا لم تشبع الحاجة تماماً .

#### ٢ - أنواع الدوافع :

أجرى الباحثون تصنيفات عديدة لدوافع يهمنها الآن تأثير هذه الأنواع على التغيير المزمع إدخاله ، فقد قسم (مازلو) الحاجات الإنسانية إلى ست مجموعات : الحاجات الجسمية ، والأمان ، والاجتماعية ، واحترام النفس ، وإثبات الذات ، والحاجات العقلية والجمالية .. كما صنف (هيرزبرج) العناصر الوظيفية إلى : عوامل دافعة وأخرى صحيحة . فأما الأولى فهي تتكون من طبيعة العمل ، والمسئولية والتقدير وفرص التقدم والترقية والإنجازات وتحصيل النتائج . وأما العوامل الصحية أو الوقائية فهي الأجر والزملاء والإشراف والتدريب وظروف العمل وسياسات المنظمة ولوائحها .

وبينما تحقق العوامل الدافعة للفرد مستوى عالياً من الرضا وتدفعه للأداء الجيد فإن العوامل الوقائية مرغوبة ولكنها لا تسبب رضا الأفراد وفي نفس الوقت إذا غابت فإنها تسبب عدم رضاهم .

وتضيف نظرية التوقعات بعداً جديداً للدافعية ، وحيث تقرر أن الفرد يقبل على العمل ويزيد مجهوداته فيه إذا توافرت مجموعة من الشروط هي : إن العمل الجاد سيؤدي إلى الأداء الجيد . وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على الحافز المخصص لذلك . وأن هذا الحافز يشبع حاجة أو دافعاً لدى الفرد . وأن هذا الدافع مهم للفرد ويسعى لإشباعه . وأن الإشباع المحقق كاف ليرز أو يستحق الجهد المبذول .

وإذا كان هناك تناسباً بين نوع الجهد المبذول والحافز المرصود للنتائج المترتبة عليه ودرجة المخاطرة الموجودة . فمثلاً كلما كان احتمال النجاح ضئيلاً أو الأداء صعباً أو درجة الخطورة كبيرة فلا بد أن يكون الحافز كبيراً ومغرياً حتى يبرر الجهد المبذول .

### ٣- الدوافع الملائمة للتغيير:

تشير دراسات الدوافع بالإضافة إلى تجارب الإدارة ومشاهداتها لعاملها إلى عدد من الحقائق الهامة حول الدوافع وهي :

- أ- أن هناك فروقاً فردية بين العاملين ، في نوع الحاجات التي يريدون إشباعها ودرجة أهمية كل من هذه الحاجات ، وسلم ترتيبها أو أفضليتها .
- ب- إن درجة الإشباع التي يطمح الأفراد فيها لكل من الحاجات التي توجد لديهم تختلف من فرد لآخر وكذلك من حقبة زمنية إلى حقبة زمنية أخرى عند الفرد الواحد .
- ج- إن الفرد يتأثر في نوع حاجاته وترتيبها وأهميتها ومقدار إشباعها - ليس فقط بالمجتمع الكبير ، ولكن أيضاً بجماعة العمل الصغيرة التي يعمل معها - فقد تعمل الجماعة على رقي الدوافع (ازدياد الطموح مثلاً) كما قد تعمل على تضاؤل دوافع أفرادها (تقييد الإنتاج مثلاً) .
- د- تستطيع الإدارة أن تغير في دوافع العاملين ، أو تعيد ترتيبها وتوجهها وجهة معينة و يلعب القادة الإداريون هنا دوراً كبيراً فكم من موظف أدخل حاجات جديدة راقية (مثل إثبات الذات) متأثراً برئيسه المباشر - نظراً لإعجابه به وبنجاحه والإنجازات التي يحققها .
- هـ- كما تستطيع الإدارة أن تحصل من العاملين على مجهود متزايد ودرجة أعلى من الإخلاص عن طريق الإشباع الملائم والمواقف التي تقدمه لعاملها .

وعلى هذا فإن الإدارة عندما تكون بصدد إدخال تغيير معين يمكن أن تستفيد من دوافع عاملها . وعليها أن تتبع في ذلك أسلوباً علمياً قوامه الخطوات الآتية : التعرف على دوافع العاملين ودرجات أهميتها لديهم ، وذلك عن طريق الدراسة والمشاهدة والتحليل ، ثم التعرف على تلك الدوافع التي يمكن أن يشبعها العاملون داخل المنظمة . أو بعبارة أخرى تلك الحاجات التي يمكن للإدارة أن تقدم إشباعاً لها ، حتى تميزها عن تلك التي يكون إشباعها في مجالات أخرى ( كالنادي أو المنزل أو مؤسسات اجتماعية أخرى ) ثم تحديد الحوافز — وبعبارة أدق مزيج الحوافز الملائم الذي يمكن أن يشبع هذه الحاجات ثم التعرف على تلك الحاجات التي يمكن أن يهددها التغيير الجديد أو يخفض درجة إشباعها ( مثلاً حاجات الأمان والاستقرار لدى العاملين ) . وكذلك التعرف على الحاجات التي يمكن أن ستمد مع التغيير الجديد ( مثلاً زيادة رغبة العاملين في مزيد من الحوافز المادية ، أو رغبة بعضهم في المشاركة في اتخاذ القرارات ) . وبعد ذلك تحدد الإدارة المزيج الجديد من الحوافز الذي يتلائم مع التغيير — كبرامج المشاركة مع الإدارة وتخصيص أحد الأفراد كمسؤول عن إدخال برنامج معين أو تدريب عدد معين من الأفراد ، ونظم المشاركة في الأرباح التي تترتب على التغيير الجديد أو المشاركة في الوفورات التي تترتب على خفض التكاليف .. إلخ . هذا بالإضافة إلى أن التغيير في حد ذاته قد يكون دافعاً للأفراد — وخاصة أولئك الذين يرتفع لديهم حاجات إثبات الذات والنمو والتطور .

#### □□ النتيجة الرابعة :

يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين ، في توجيهها نحو التغيير المطلوب ، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المزيج المناسب من الحوافز . واعطاء وإظهار المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين وكذلك تطوير هذه الحاجات والدوافع حتى تنسجم مع التغيير ومتطلباته ، والمجهودات اللازمة لنجاحه .

#### خامساً — التفكير الإبداعي :

##### ●● تعريف الإبداع وأهميته :

يعتبر التفكير الابتكاري أو الإبداعى جزءاً هاماً من واجبات الأفراد — قادة وموظفين ، بل إن بعض الكتاب يرون أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف الوظيفي لوظيفة ( مدير )



ولا شك أن عوامل كثيرة من حولنا تجعل للإبتكار والتفكير الإبداعي أهمية خاصة ، ومن هذه العوامل : ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، كبر حجم منظمات الأعمال . ارتفاع توقعات المستهلكين ، كبر حجم العمالة وتنوعها ، ازدياد طموح العاملين ... إلخ .

وقد يظن البعض أن الابتكار ينصرف إلى معدات أو إعداد السلع فقط ، أو يقتصر على مجال العلوم الطبيعية والهندسية ، ولكن لابتكار يمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية .. وإن لم يصل إلى نفس الدرجة التي حققها في العلوم السابقة وأمام المدير مجال نسيج للإبداع .. فتطبيق نظرية جديدة للإدارة في إدارته مثلاً يعد ابتكاراً .. والتوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً أو انخفاض نسبة الغياب .. أو زيادة تعاون الأفراد مع بعضهم .. أو تخفيض تكاليف الإنتاج ، كل هذه أنواع من الابتكار والتجديد .

## ●● معوقات الإبداع :

### ( أ ) المعوقات الإدراكية :

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك ( الرؤية غير الصحيحة للأشياء ) أو خداع في الإدراك ( الذي ينتج عن أسباب فسيولوجية أو نفسية ) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته .

### ( ب ) المعوقات الاجتماعية والثقافية :

والتي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء . والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم .

### ( ج ) المعوقات التنظيمية :

وتتمثل في تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات . أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغط وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحدودة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين .

### ( د ) المعوقات النفسية والعاطفية :

كثيراً ما تطرأ على الناس — حتى العاديين — أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها

وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين ، أو نقص الثقة في النفس ، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها ، أو الخوف من نتائجها .

### ٣- دور الإدارة في مجال الإبداع :

تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب متنوعة للاستفادة من الأفكار الجديدة ، وتوجيهها لإنجاح التغيير المطلوب ومن هذه الأساليب ما يلي :

#### ١- تحليل القدرات القيادية :

وهي اعطاء المديرين أسئلة عن مشكلات ومواقف معينة وأخذ آرائهم بشأنها . وذلك لتنشيط أفكار المديرين وتنمية قدراتهم في ترتيبها واستيعابها وحسن استخدامها في المواقف الملائمة .

#### ٢- التحليل المورفولوجي :

وتعتمد هذه الطريقة على جمع الأبعاد والخصائص التي تشترك في مشكلة البحث ووضعها في خريطة تشكيلية (مورفولوجية) . إن ذلك يساعد الفرد على رؤية الأجزاء المختلفة لمشكلة ما والخصائص المشتركة فيها تمهيداً لوضع حلول متنوعة لها .

#### ٣- العصف الذهني :

وتقوم هذه الطريقة على عرض مشكلة على جماعة من الناس و يطلب منهم أن يتقدموا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها ، وألا يترددوا في عرض أية فكرة مهما كانت جديدة أو غير مألوفة ، وأن يضيفوا إلى أفكار الآخرين و يعدلوا فيها ، ويمكن ممارسة كثير من الأفكار في جلسات العصف الذهني مثل :

### ●● النتيجة الخامسة :

تلعب الأفكار الجديدة دوراً هاماً في التغيير وتوجيه مساره الوجهة الصحيحة ويمكن للإدارة أن تنمي التفكير الإبداعي لأفرادها وتستفيد من الأفكار الحية التي يتوصلون إليها وتطبق الجيد منها وتكافئ أصحابها .

## □□ خلاصة :

يمكن الآن قراءة النتائج الخمس المتعلقة بالأبعاد الخمسة التي تم عرضها في هذا المقال وذلك كما يلي :

- ١- تسهم العمليات الإدراكية في توفير المناخ السليم للتغيير إذا استطاعت الإدارة أن تساعد الأفراد على الرؤية الصحيحة للأحداث وتفسيرها بدرجة كافية من الواقعية حتى يقدموا الاستجابة والسلوك الملائم في المواقف المختلفة .
- ٢- يمكن للإدارة أن تنشر القيم السليمة للتغيير وتدفع العاملين لتبنيها حيث أن الإطار القيمي الملائم الذي يتكون من التعاون والمصلحة المتبادلة والتحسين والتطوير يساعد على توجيه التغيير الوجهة الملائمة .
- ٣- تؤثر اتجاهات العاملين بأنواعها المختلفة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على التغيير ومن ثم درجات نجاحه ومن خلال التعرف على هذه الاتجاهات تستطيع الإدارة أن تضع التخطيط السليم للتغيير . كما أنها تستطيع تعديل اتجاهات العاملين وتطويعها لتتلائم مع التغيير وتعززه .
- ٤- كلما قدمت الإدارة الإشباع الملائم والمواقف لدوافع عاملها بالدرجة التي يتوقعونها كانت مجهوداتهم موجهة نحو أهداف العمل حتى يستفيدوا من مزيج الحوافز المخصص لذلك وبنفس المنطق كلما وجد الأفراد في التغيير الجديد إشباعاً لدوافعهم أقبلوا عليه ورضوا به وعملوا على إنجاحه .
- ٥- للتفكير الإبداعي دور هام وبارز في إنشاء التغيير وتطبيقه ، ومتابعته ، وواجب الإدارة أن تنمي الأفكار الحية عند عاملها ، حتى تستفيد منها وتحقق من التغيير الأهداف المطلوبة منه .



## □ النظرة العملية لقائد التغيير □

أستاذ سعيد عطوي مصطفى  
مدير عام بوزارة المالية



## \* النظرة العملية لقائد التغيير \*

أستاذ / سعيد عطوي مصطفى

المدير هو صاحب رسالة يحملها إلى الناس ، وهو فنان يمد الآخرين بالسعادة والسرور وهو عالم يجمع في كل لحظة فكرة جديدة تحقق هدفاً محدداً أولاً نغالي إذا قلنا حقيقة أنه كل هؤلاء فرسالته التطوير الدائم لمعاونه وأن يشحذ همهم لتحقيق النتائج المستهدفة ، وهو فنان يعزف لحن النجاح ويقود الأفراد إلى تذوق طعم العمل وحلاوة النجاح ، ولا يتسنى له أن يكون كذلك إلا إذا كان عالماً فداً مجاله يعرف مقتضيات عمله يجيد استقبال المعلومات والتعليمات وما إلى ذلك وأيضاً توصيل ذلك إلى معاونه في شكل واضح ميسر مع قدرته على إقناع الآخرين .

ولا بد أن يكون ذلك مبنياً على تجربته الإنسانية .. فكما يقول الفلاسفة إذا كان الإنسان يولد برأس خاوية وعقل كالصفحة البيضاء بدون أي تجربة فإنه عندئذ يبدأ عن طريق حواسه من إدراك وسمع وشم وتذوق ولمس من اكتساب الخبرة التي تحدث فيه التغيير من وضع إلى وضع وليس يوماً بيوم بل لحظة بلحظة فيتكون لديه الخط الفكري الذي يتطور ويتغير في ضوء ما يكتسبه من علاقات واكتساب مهارات يتكيف من خلالها مع المجتمع الذي يعيش فيه .

والآن نجد أنفسنا أمام سؤال على قدر كبير من الأهمية وهو سؤال قديم جديد متجدد .

هل يمكن إحداث التغيير على مواقف وسلوك الأفراد ؟

وإذا سارعنا إلى الإجابة بنعم فلا بد أن يستتبع ذلك .. ولكن .. نقول نعم ، لأن الإنسان يحصل على ما يريد مما يحيط به .. ولذلك فمن الممكن أن يحدث التغيير عندما يحدث التغيير فيما حولنا .

وإذا كان دوام الحال من المحال فيكون التغيير هو القصد وهو المنال .. ولكن التجربة تعلمنا أن التغيير يختلف من تنظيم لآخر كما يختلف من وظيفة لأخرى .

يختلف من حيث مدى القدرة على استخدام المعرفة وإمكانية توظيف الوسائل الفنية المختلفة لإحداث التغيير.

يختلف من حيث التعامل مع الآخرين وتحقيق التفاعل الناجح معهم من حيث تفهم الظروف المحيطة واختيار أسلوب الاتصال الأمثل .

يختلف من حيث تفهم العلاقات المتباينة بين العناصر المختلفة واستثمارها بما يكفل التغيير الدائم إلى الأفضل .

يختلف من حيث تشخيص وتفسير المواقف لإلقاء الضوء على الوضع القائم والمطلوب وما يلزم لصنع القرار اللازم للتغيير.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن الإجابة على ... ولكن . بأن التغيير هو سنة الحياة ولا يمكن للإنسان أن يكون موجوداً على هذه الأرض بدون أن يحدث التغيير عن طريق أن يؤثر ويتأثر بما حوله وعلى قدر ما اكتسبه من خبرات وتجارب على قدر ما يمكنه تحقيق تغيير ناجح للمنظمة ولكافة الأفراد العاملين بها .

وإذا تحقق النجاح في إحداث تغيير ما فقد يكون هذا التغيير لفرد واحد أو لمنظمة واحدة في فكرة جديدة .. ونقصد بهؤلاء أنهم رعوس التغيير وهو ما اصطلح على تسميته قادة التغيير الذين يحملون على أعناقهم مسؤولية هذه الرسالة .. فكر التغيير .. وذلك لإحداث ما يسمى بديناميكية التغيير أى تولد العنصر الفعال داخل رعوس قادة التغيير فيحملهم على تغيير أنفسهم فلن يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ومن ثم يخلقون القدوة داخل المنظمة والتي سرعان ما تنتشر وتعم أغلب أفراد المؤسسة — اللهم إلا من العناصر القليلة التي تقاوم أى تغيير.

ويسير العمل بالروح العلمية والسلوكية والإدارية الجديدة فيأخذون بأساليب التخطيط والتنظيم واختيار أفضل العناصر التي تحقق أهداف المنظمة وفتح فرص التدريب ومتابعة المديرين لهم بقصد الرقابة المستمرة والتحقق من أن الانجاز يتم وفقاً للأهداف واتخاذ ما يلزم من قرارات لإصلاح المسار إذا لزم الأمر، ثم تقييم نتائج الأعمال التي ما من شك أنها سوف تكون كما تبغى المؤسسة فإن لم يقع الإنجاز الفعلى على الأهداف وقع قريباً منها بالقدر الذى تسمح به مفارقات التنفيذ .

وسرعان ما يؤدي هذا النجاح إلى محاكاة المنظمات المنافسة فيأخذون بأسباب التغيير أين هم ؟ ماذا يريدون ؟ ما هى أولوياتهم وبعبارة أخرى يلجئون إلى الأساليب العلمية والإدارية



الحديثه يحللون مواقفهم ليتعرفوا عما إذا كان هناك خلل ما ، فإذا كان هناك قصور فهل لسبب معروف أم غير معروف ؟ فإذا استلزم الأمر قراراً لا بد من دراسة البدائل مع الأخذ في الاعتبار برامج العمل والنظرة المستقبلية .

وهكذا يحدث التغيير أثره في الأخذ بطرق النجاح وما يلبث الحال أن يكون هناك «مكرر التغيير» من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع وتحدث ديناميكية التغيير وتختفى من قواميسنا ما يتروّد من أن مشكلة المشاكل بمصر هي بسبب سوء الإدارة ، فذلك إلا من صنيعنا ، التشبث بالأفكار ، عدم مواكبة ما يتم حولنا ، مقاومة أي تغيير للإبقاء على أوضاع لصالح أفراد وليست لصالح المجموع .. وما إلى ذلك من معوقات التغيير التي ليست خافية علينا فإذا ما غلبنا المصلحة العليا وكانت الأهداف التي تخدم المجموع هي سبيلنا فلا بد أن الله سيوفقنا لما فيه الخير والفلاح .

وإذا كان المصلحون الاجتماعيون وجميع الرسائل السماوية عبر التاريخ قد جاءت لإحداث التغيير لما فيه من خير إنسانية كلها وإخراجهم من الظلمات إلى النور فإنه من الأهمية بمكان أن نشير إلى صلابة هؤلاء القادة الذين حملوا فكر التغيير وقاموا باستخدام كافة الأساليب من حوار حر ونقاش عميق وقدرة في السلوك ومسئولية في التصرف فهم وصلوا في أفكارهم إلى قناعة تامة بعد دراسة ما هو قائم وحتمية التوصل إلى ما هو مفيد للبشرية كلها ، ولنا في الرسل الأسوة الحسنة في تحمل الإساءة التي وصلت إلى حد التعذيب الجسدي .

نريد أن نقول أن قادة التغيير لا بد أن يكونوا مقتنعين تماماً بما لديهم من أفكار ومستعدين لإقناع غيرهم بها بأساليب شتى وذلك حتى نحفظ لديناميكية التغيير قوة الدفع المطلوبة .

وحتى يكون الحديث عن التغيير منصفاً فإن هناك جانباً آخر من الموضوع لا يقل أهمية عما ذهبنا إليه في العرض السابق ونقصد بذلك مناخ التغيير ، فلا بد له حتى يأتي ثماره أن تكون عناصر الإيجاب أقوى من العناصر السالبة ويستوى في ذلك المنشأة الفردية أو شركات القطاع الخاص أو شركات القطاع العام وحتى أجهزة الدولة الخدمية .

كيف يحقق التغيير أهدافه إذا لم يكن النظام العام يكفل الاستقرار ولعل الحديث يكثر في هذه الأيام عن تطوير القطاع العام وإخراجه من القيود الحكومية التي تحد من حركته وتمكين القيادات الشابة من قيادة هذا التغيير وذلك لمدة محددة يتم تقييم أدائها كل ثلاث سنوات وذلك

كله فضلاً عن دراسة ظاهرة تعدد أجهزة الرقابة التي تتطلب تلك الجهات بيانات كثيرة قد تكون في النهاية استهلاكاً للوقت ومن ثم ضياعاً للمال إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة .

ولا يمكن المرور على هذا الموضوع الهام الذي يشغل قطاعاً عريضاً من المجتمع هذه الأيام من غير أن نلقى الضوء على ما يمكن أن يواجه هؤلاء القادة الذين سيحملون فكر التغيير ويتحركون في منظماتهم من خلال استراتيجية التغيير ليحققوا أرباحاً أكبر أو يستبدلوا الخسائر بالأرباح استعداداً لانطلاقات أخرى جديدة .

نقول ونحن بصدد الحديث عن مناخ التغيير أن هؤلاء القادة سوف تعترضهم معوقات تتعلق بالأفراد وأخرى بالحالة التي عليها الأصول وثالثة بالتشريعات والقوانين ورابعة بالنمط الاجتماعي وخامسة بالمجتمع الدولي وسادسة بمشاكل تدبير العملة الأجنبية وسابعة بالارتفاع المستمر في الأسعار وثامنة بالتضخم وأثره على القوة الشرائية وتاسعة على سياسة المخزون والمبيعات وعاشرة على تدخل الدولة في تسعير المنتجات مراعية في ذلك البعد الاجتماعي ومتوسط الدخل ومحاولة إيجاد سبيل لتحقيق التوازن بين الأسعار والأجور وما إلى ذلك .

ماذا يمكن أن يفعله قائد التغيير في ظل تلك الصعوبات !

وما لا شك فيه أن هناك من تلك العناصر ما هو داخلي خاص بمنظمتهم سواء من ناحية العمالة ومدى احتياجه للعناصر المدربة منها وضرورة التخلص من عبء العمالة الزائدة التي قد تكون أكثر فائدة إذا حدث لها تغيير في أسلوب أو مكان العمل وبالتالي على الدولة أن تيسر التخلص من الأفراد غير المناسبين لنوعية العمل دون أن تقف التشريعات الحالية حجرة عثرة في سبيل ذلك . وله أن يواكب العالم المتحضر يستفيد مما وصل إليه الآخرون فكيف يستطيع أن يؤدي عملاً اقتصادياً مربحاً في ظل معدات هالكة سواء ما انتهى عمره الافتراضي منها أو ما تقادم منها بسبب التقدم الفني بالداخل أو بالخارج مما له أكبر الأثر على الإنتاجية والربحية .

ولا يمكن للتغيير أن يوثى أكله إذا كان الحصول على العملة الأجنبية أمراً صعب المنال وذلك لشراء مستلزمات الإنتاج التي يؤدي تأخير شرائها إلى إيجاد طاقات عاطلة من معدات وأفراد .

وماذا يمكن أن يقال عن قائد التغيير الذي قام بالتخطيط الجيد والتنظيم الحسن واستخدام أمثل لما لديه من عناصر الإنتاج ثم يفاجأ بأن الدولة تفرض عليه أسعاراً جبرية تقل عن التكلفة بكثير فتتحول المنظمة من شركة رابحة إلى شركة خاسرة أو مخسرة إن صح التعبير .

فباسم هذا المؤتمر الذى جمع من المفكرين ورجال الأعمال وأصحاب الخبرات ما جمع أناشد الجميع كلاً فى مجاله أن يعود إلى منظمته بما حمل من أفكار وهو أكثر إصراراً على أن يكون قائداً فى موقعه متحملاً فى سبيل ذلك حتى تتحقق زيادة الإنتاج التى هى مطلبنا جميعاً فى ظل جو مستقر ملائم لإحداث التغيير تتغلب إيجابياته على سلبياته يوماً بعد يوم حتى تتضاءل وينسجم اللحن ونستطيع أن نتحول إلى دولة منتجة تكفى احتياجاتها وتصدر فائضها وليس ذلك ببعيد .



# السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير

أ. د. أبو بكر مصطفى بعيره

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة قار يونس

مدير التدريب - المنظمة العربية للتنمية الإدارية

عمّان - الأردن



## \* السياسات الإدارية كمنهج من مناهج استراتيجيات التغيير \*

أ. د. أبو بكر مصطفى بعيره

تأتى الأهمية الخاصة لموضوع السياسات الإدارية الخاصة بمنظمة ما من أن هذه السياسات إنما تمثل جزءاً هاماً من عملية التخطيط في تلك المنظمة .

والتخطيط — بما في ذلك السياسات بطبيعة الحال — قد أصبح من القضايا المسلّم بها في المنظمات المعاصرة . لأنه متطلب أساسى من متطلبات النجاح في دنيا الأعمال الحالية .

ولا نريد أن ندخل هنا في تفاصيل أهمية التخطيط ومتطلبات نجاحه (١) ، ولكن يكفينا القول هنا بأن أية خطة كانت يمكن النظر إليها ، على أساس مدى شموليتها ، على أنها تتكون من الأجزاء التالية : السياسات ، والاجراءات ، والأوامر .

وسنبتدى هنا بالتعريف الموجز لكل من الاجراءات والأوامر في حين سوف نفرّد بقية هذه الورقة لموضوع السياسات .

إن الاجراءات هى القواعد المحدّدة لكيفية إنجاز عمل معين من أجل تحقيق هدف أو أهداف مرسومة ، ومن أمثلة ذلك :

— الخطوات المعيّنة التى يقوم بها طالب ما من أجل إنجاز عملية التسجيل في جامعة أو معهد .

— الخطوات المعيّنة التى يقوم بها شخص ما من أجل استخراج رخصة قيادة ، إلى غير ذلك من الأمثلة .. وتنعكس جودة النظام الإدارى في مجتمع ما على مدى وضوح وفعالية هذه الاجراءات .

---

(١) ينظر في ذلك أى كتاب في أساسيات الإدارة . انظر على سبيل المثال :  
— أبو بكر مصطفى بعيره ، مبادئ الإدارة (بنغازى : مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، ١٩٨٨) ، الفصل الرابع .

أما الأوامر فهي خطط ذات درجة مرونة أقل ، توضع أيضاً للمساهمة في تحقيق الأهداف الكلية لنظام ما ، وهي تكون في العادة في شكل أفعال واجبة التنفيذ ، ومن أمثلة ذلك :

- « ممنوع التدخين » في محطات البنزين مثلاً من أجل تحقيق أهداف السلامة العامة .
- « ممنوع اصطحاب الأطفال » داخل المستشفيات حفاظاً على صحتهم .. وعلى هدوء المستشفيات أيضاً !
- « ممنوع المرور » التي توضع في شوارع وطرق معينة من أجل تحقيق السلامة وتسهيل حركة المرور في منطقة معينة .

إلى غير ذلك من الأمور المشابهة التي لا تحتمل كثير تأويل في فحواها ومضمونها .  
أما السياسات ، وهي موضوع حديثنا هنا ، فهي أكثر الأنواع الثلاثة مرونة وأكثرها شمولاً وأوسعها نطاقاً كما يعكس ذلك الشكل رقم (١) أدناه :

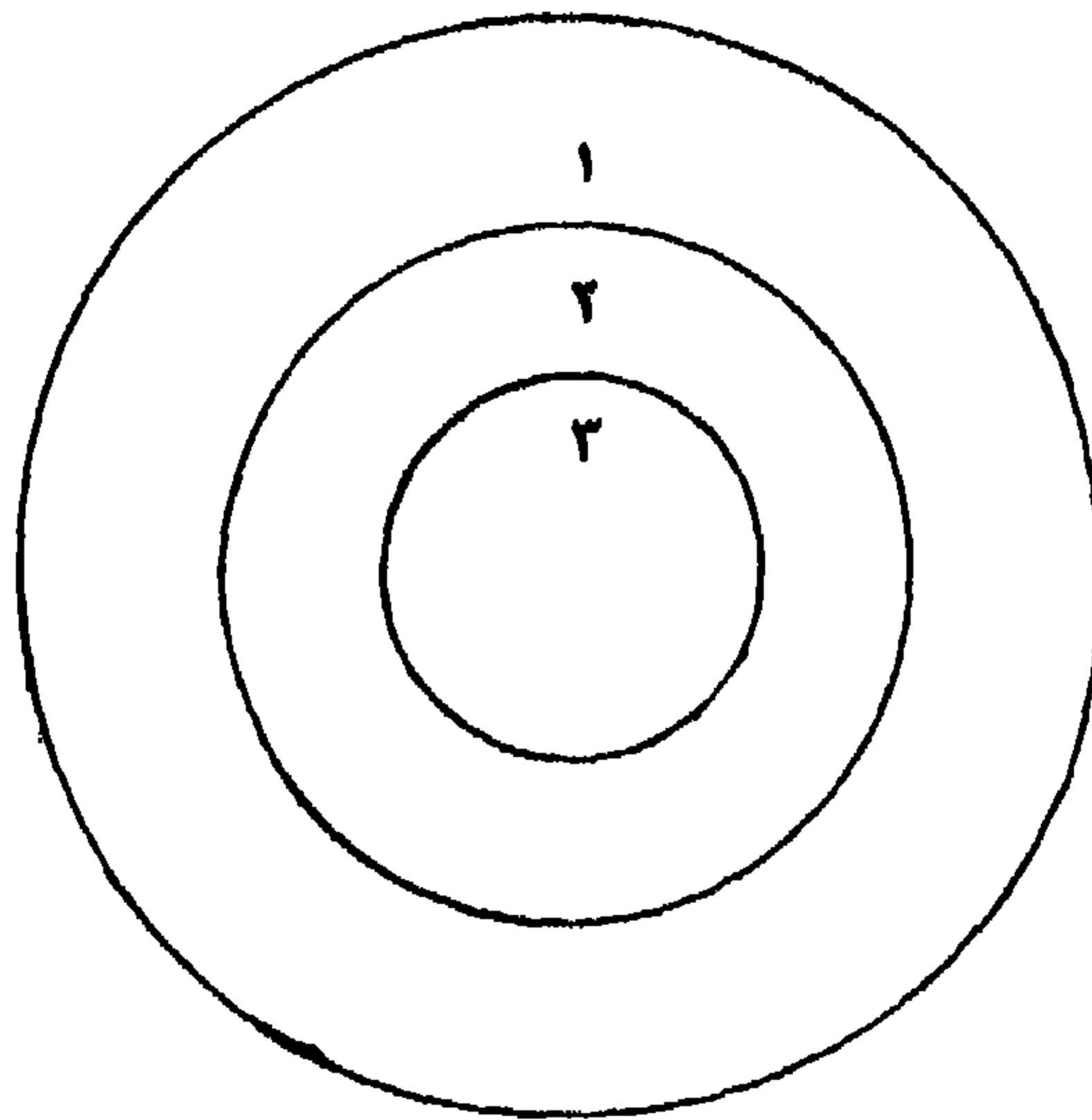
١ - مجال السياسات .

٢ - مجال الاجراءات .

٣ - مجال الأوامر .

شكل رقم ( ١ )

العلاقة ما بين السياسات والأجراءات والأوامر في منظمة ما





فالسياسات تتضمن فى العادة مجموعة من الاجراءات ، التى تتضمن بدورها مجموعة من الأوامر.. وبذلك فإن السياسات تكون عبارة عن مجموعة من القواعد الإرشادية التى تقود تفكير المدير وتساعد فى عملية اتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف النهائية للخطة التى يعمل على تنفيذها .

### □ أنواع السياسات :

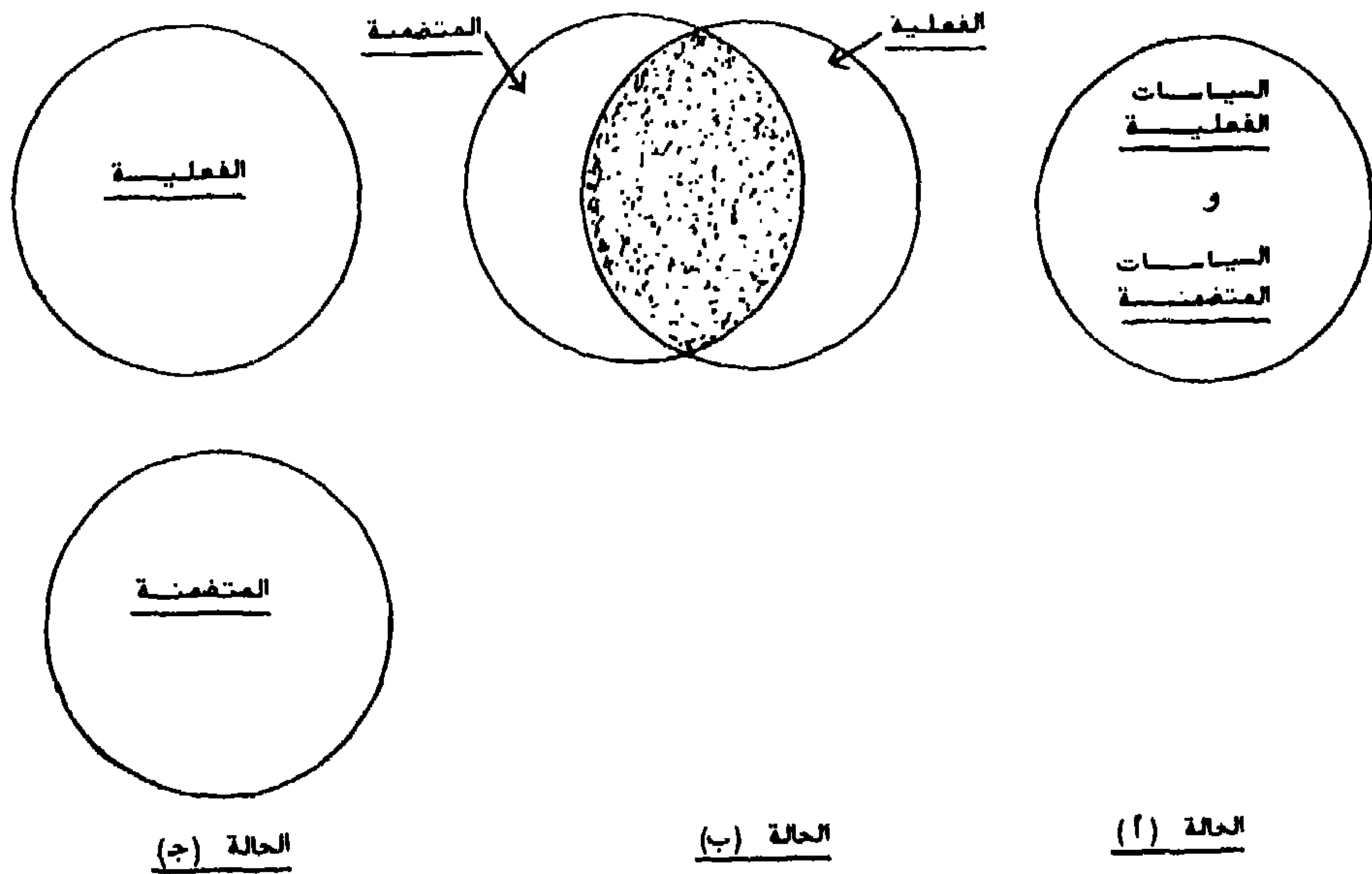
إن السياسات فى منظمة ما يمكن تقسيمها إلى أنواع عدة ، فهناك ما يعرف بالسياسات المستمدة ، وهى تلك التى تصدر من أعلى التنظيم بحكم ما تعطيه الأنظمة لفريق الإدارة العليا من صلاحيات فى اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتنفيذها .

كما أن هناك ما يعرف بالسياسات المقترحة .. وهى تلك التى تأتى من أسفل التنظيم ، وتبدأ هذه السياسات فى شكل اقتراحات ولا تأخذ صفة السياسات الرسمية إلا بعد اعتمادها من الجهة أو الجهات التى تعتبر مصدر السلطة الحقيقية فى المنظمة .

وهناك أيضاً ما يمكن تسميته بالسياسات الفعلية والسياسات المتضمنة . فالسياسات الفعلية هى ما يجرى عليه العمل بالفعل فى منظمة ما .. والذى قد يكون مخالفاً لما هو موجود (متضمن) من سياسات فى أنظمة المنظمة .

وإذا ما كبرت درجة الخلاف ما بين السياسات الفعلية والسياسات المتضمنة دل هذا على أن السياسات المتضمنة قد أصبحت لا تجارى الواقع ، وأنه من الواجب مراجعتها بما يقضى على هذه الازدواجية فى تقرير السياسات .

و يبين الشكل رقم ( ٢ ) أدناه عدة حالات تعكس العلاقة ما بين السياسات الفعلية والسياسات المتضمنة لعل أفضلها هو الوضع ( أ ) ، ولعل أسوأها هو الوضع ( ج ) .



شكل رقم (٢)

وتوجد في نظام الخدمة العامة ( المدنية ) الكثير من الأمثلة التي يحدث فيها انحراف كبير في السياسات المطبقة فعلاً عما هو عليه الأمر في السياسات المنصوص عليها في الأنظمة .. مثل سياسات السفر وبدل المبيت ، وسياسات الدوام الرسمي ، وسياسات استخدام وسائل النقل العامة ، إلى غير ذلك .

كما أن السياسات يمكن أيضاً النظر إليها من حيث مصدرها على أنها إما داخلية نابعة من المنظمة ذاتها .. وإما خارجية تأتي إلى المنظمة من جهات أخرى تكون للمنظمة تبعية عملية لها .

كما أن السياسات تتعدد بتعدد أوجه النشاطات الوظيفية الرئيسية في المنظمة ، فتكون هناك سياسات خاصة بالإنتاج ، والتسويق ، والتنظيم ، والتسعير ، والبيع ، والتمويل ، والأفراد ، والبحث والتطوير .. إلى غير ذلك من أوجه النشاط التي تختلف من منظمة لأخرى ، وسوف نتحدث فيما بعد عن هذه السياسات الوظيفية بشيء من التفصيل .

### □ القواعد الإرشادية للسياسات الجيدة :

إن هناك عدداً من القواعد التي ينبغي على المنظمات مراعاتها ، وذلك من أجل إيجاد سياسات فعالة ، ومن أمثلة هذه القواعد ما يلي :

(١) أن تعكس هذه السياسات أهداف المنظمة ، وبما أن السياسات إنما هي عبارة عن خطط فرعية ، فإن هذه القاعدة ترجع في أصلها بطبيعة الحال إلى مبدأ أساسى من مبادئ التخطيط ، ألا وهو مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف ، والذي يقضى بأن أى نشاط يعمل على عرقلة المنظمة في الوصول إلى أهدافها المرسومة يجب أن يتم تعديله أو التخلص منه .

وهناك الكثير من الأمثلة لممارسة سياسات معينة تعمل ضد الأهداف الرئيسية للمنظمة مثل :

— سياسات الدول التي تقيد من نظم الاستيراد من أجل توفير العملات الصعبة ، حيث يتحايل الأفراد بمختلف الطرق ذات الكلفة العالية للاقتصاد الوطنى لإخراج هذه العملات .

— سياسات الجهات المصرفية المركزية فيما يتعلق بمراقبة النقد حيث ينطبق عليها ما ذكر في الفقرة السابقة .

— سياسات الوحدات الإنتاجية في توزيع إنتاجها على العاملين فيها .

— سياسات الوحدات الإدارية العاملة المتساهلة فيما يتعلق بالدوام الرسمى للعاملين .

— سياسات الوحدات العسكرية في عدم فحص مدى كفاءة برامج التدريب بها .

إلى غير ذلك من الأمثلة التي تقابلنا كثيراً في حياتنا اليومية .

(٢) يجب أن تكون هذه السياسات ثابتة التطبيق نسبياً ، وذلك من أجل ضمان العدالة داخل

المنظمة .. وهو منطلق أساسى لأية إدارة سليمة ..

ولعل ما يشار إليه في أغلب — إن لم نقل كل — النظم الإدارية من ظاهرة المحسوبية في تقديم خدمات أو مزايا معينة لفئة على حساب فئة أخرى على أسس غير موضوعية ، هو من

أوضح الممارسات الإدارية المناقضة لهذه القاعدة الأساسية من قواعد السياسات الجيدة .  
(٣) يجب أن تكون السياسات مرنة التطبيق قدر الإمكان ، على ألا تخل هذه المرونة بطبيعة الحال بمتطلبات ثبات تطبيق هذه السياسات من أجل تحقيق العدالة والمساواة ، ومن الأمثلة على ذلك ما يجرى اتباعه الآن في المنظمات العامة في الكثير من الدول النامية من تحمل هذه المنظمات لمصاريف بدل سفر واستضافة موظفيها المسافرين في مهام رسمية بغض النظر عما تقرره اللوائح الرسمية في هذا الشأن وذلك لأن السياسات المتضمنة في هذه اللوائح لم تعد تجارى الواقع .. ولأن هذه المرونة في التطبيق هى في صالح جميع العاملين لا في صالح فئة معينة منهم دون غيرها .

(٤) يجب أن تكون السياسات المتبعة في منظمة ما في شكل مكتوب قدر الإمكان ، لأن في كونها على هذا النحو ما يجعلها واضحة لجميع الأفراد الذين تهمهم هذه السياسات .  
هذا ، وإذا كان من غير الضروري أن تكون كل السياسات المكتوبة واضحة بما فيه الكفاية ، فإنه من المؤكد أن السياسات غير المكتوبة لن تكون واضحة لأى فرد على الإطلاق لأن وجودها معدوم أصلاً .. وهى لا توجد إلا في ذهن من يقوم بوضعها وتنفيذها .

إن المرء عندما يعمل في منظمات الدول النامية ليندهش لظاهرة غياب السياسات المكتوبة ، لدرجة أن بعض هذه السياسات تصبح تحاك حولها أساطير وهمية مثل أساطير جحا وأبوزيد الهلالي سلامة !

إن خير وسيلة لضمان علم الجميع بالسياسات ، وخاصة في المنظمات الكبيرة هى أن يتم تضمين هذه السياسات لكتيب صغير يكون في متناول الجميع ، حتى يصبح بالإمكان معرفة «قوانين اللعبة» التى هم جزء منها . كما أن مثل هذا الكتيب يفيد كثيراً كوسيلة تدريبية وإرشادية للأشخاص الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المنظمة .

إن من الخطوات الجيدة التى تستحق التقدير في هذا المجال تلك الجهود التى يقوم بها المؤتمر المهنى العام للموظفين في الجماهيرية الليبية منذ سنوات عديدة والمتمثلة في تجميع كل الأنظمة التى تحكم الوظيفة العامة في الجماهيرية في سلسلة من الكتب يجد فيها جميع العاملين في قطاع الوظيفة العامة مصدراً لا غنى عنه في الكثير من أمورهم وشؤونهم الوظيفية . إن الأفراد الذين ارتادوا هذا المجال وثابروا على السير فيه بالرغم من وعورة الطريق ليستحقون من جميع العاملين في قطاع الخدمة العامة وأجهزتها كل الشكر والتقدير .

(٥) يجب أن يتم شرح هذه السياسات وإيضاحها باستمرار، وذلك لجعلها متمشية مع ظروف البيئة التي تعيش فيها المنظمة .. وحتى لا تقع الكثير من المنظمات في « غلطة التسجيل العقاري » بأن تطلب شاهداً أو شاهدين على أى متعامل معهم يبرز لهم بطاقة التعريف الشخصية الرسمية .

إن الكثير من المنظمات حتى في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة نسبياً تقع في مطب تقادم السياسات هذا ، لننظر إلى المثال الآتى :

« لا تزال المحاكم الفرنسية تبعث برسائل إلى الأشخاص الموتى تؤكد لهم فيها رسمياً أسباب وفاتهم !! »

ففى ١٩٧٩/٧/٢٦ م مثلاً ، بعثت إحدى هذه المحاكم خطاباً إلى امرأة فرنسية كانت قد توفيت فى ١٩٧٩/٣/٦ ، تقول فيه الآتى :

« سيدتى : لى شرف اخطارك بأن الاجراءات التى بدأتها المحكمة فى ٣/٦ بشأن حادثة الموت الطبيعى التى كنت أنت ضحيتها ، لم تسفر عن أية نتائج تدعو إلى اتخاذ اجراءات إضافية من قبل مكتب المدعى العام . أرجو أن تتقبلى عميق احترامى . المدعى العام » .  
إن أكثر ما يفيد المنظمات ويجنبها مطبات عدم التطور مع مجريات الأمور هو أن تكون قيادتها فى أيدي أفراد يؤمنون بممارسة وظيفة التجديد والتطوير فى مؤسساتهم . إن أهمية هذه الوظيفة تعجز الكلمات عن تقدير أهميتها بالنسبة للمدير فى ظروف وبيئات مثل تلك التى تعيشها الدول النامية ، حيث أن التجديد فى ظل هذه الظروف يجب أن يكون حديث كل يوم ، وحديث كل ساعة ودقيقة وثانية من حياة هؤلاء المديرين .

إن كل مدير فى إدارات الدولة يجب أن يعول كثيراً على مدى إدراكه لوظيفة التجديد هذه ممارسة وفكراً ، وإنه لما لا شك فيه أنه لو مارس كل مسؤول عمله من منطلق التجديد والإبداع لأمكن اختصار هذه الاجراءات المطولة التى ترهق الناس (والتي تتطلبها دوائر الدولة عند قيام الأفراد بأبسط الأعمال ) ، لأمكن اختصارها إلى النصف أو يزيد .

لماذا — مثلاً — شهادة الميلاد عند القيام بأية معاملة كتجديد رخصة أو جواز سفر أو ما شابه ذلك ؟ ألا توجد الشهادة الأولى فى ملف الشخص المعنى ؟ أم أن الشخص يولد أكثر من مرة ؟ لماذا الإصرار على شهادات الميلاد والإقامة وعلى تصوير المستندات فى كل حالة ، مع أن الشخص يكون مصحوباً عادة بكتيب العائلة الذى توجد به كل البيانات المطلوبة ؟ لا شك أننا نحن مواطنى الدول النامية نعتبر من أكثر أسباب أزمة الورق فى العالم بما نستهلكه من شهادات وكشوفات وأوراق لا حد لها ، ولا مبرر لها أيضاً .

(٦) يجب ألا تختلط السياسات قدر الإمكان بالاجراءات والأوامر لأن الخلط بينها يفقد السياسات خاصيتها الأساسية المتمثلة في كونها عبارة عن قواعد إرشادية للتفكير تتمتع بقدر كبير من المرونة والتكيف مع المواقف والظروف المختلفة .

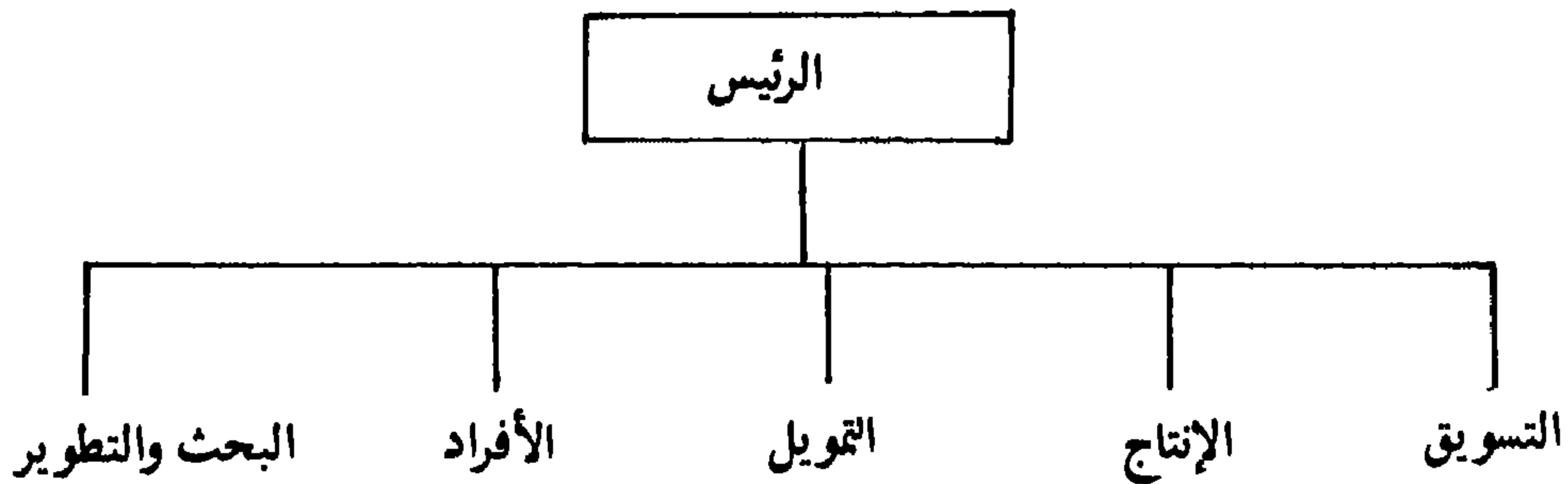
## ■ السياسات الوظيفية المختلفة (١) ■

### ١ - السياسات التنظيمية :

إن دور التنظيم يطال مختلف نواحي الحياة في المجتمع ، الذي تتوقف درجة كفاءته وفاعليته على درجة كفاءة وفاعلية المنظمات الموجودة به ، وهو بذلك كالجسد الذي تتحدد درجة فاعليته القصوى بدرجة فاعلية كل عضو من أعضائه .

فإذا أمكننا في مجتمع ما اختيار نوع ونمط التنظيم المناسب لأداء مهمة ما ، وإذا ما تم تحديد الأدوار التنظيمية لأداء تلك المهمة بوضوح ودقة ( بما في ذلك اجراءات أداء تلك المهمة ، واختيار الأفراد الذين سوف يؤديونها وتدريبهم ) بما يكفل أداء تلك المهمة بالكفاءة المطلوبة ، إذا ما تم كل ذلك فإننا لا شك سوف نصل إلى مجتمع كفء وفعال .

إن اختيار التنظيم لمنظمة ما إنما يبنى أساساً على النظرة الاستراتيجية التي تتبناها تلك المنظمة ، وأن أبسط أنواع الهياكل التنظيمية هو ذلك المبنى على الأساس الوظيفي وذلك كما يتضح من الشكل التالي :



شكل رقم (٣)  
التنظيم على الأساس الوظيفي

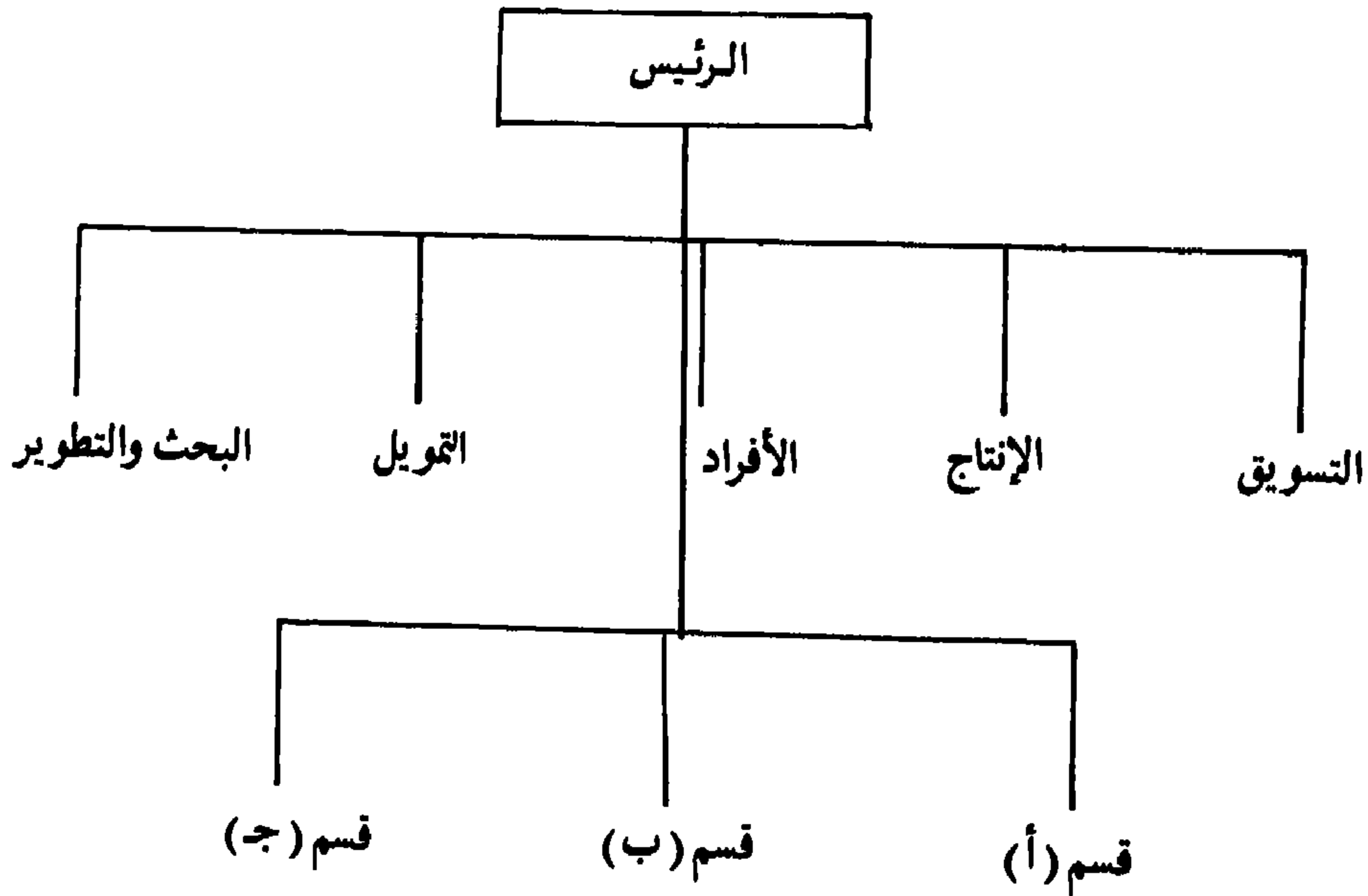
(١) ينظر في هذا الصدد أي كتاب مرجعي في موضوع السياسات الإدارية ، وذلك مثل :

ومن مزايا هذا النوع من أنواع التنظيم أن الخريطة المبنية على أساسه تعكس بشكل واضح طبيعة الوظائف التي تؤديها المنظمة .. كما أنه يسهل على المنظمة القيام بعملية تدريب موظفيها حيث أن هؤلاء الموظفين مُجمَّعين في وحدات إدارية وفقاً لأوجه نشاط متشابهة . كذلك فإن مثل الهيكل التنظيمي يُمكن الإدارة العليا من إحكام عملية الرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المنظمة .

ولكن من عيوب هذا النمط التنظيمي أن الطبيعة التخصصية البحتة التي تغطي على كبار مديري المنظمة ، قد تحصر تفكيرهم في نطاق إداراتهم وبالتالي تحجب عن أنظارهم الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل .

كما أن هذا النوع من التنظيم قد لا يساعد المنظمة في خلق صف ثان من المديرين يكون مهيباً لاستلام مقاليد أمور الإدارة العليا عندما يحين الأوان .

وكلما نمت المنظمة وتنوعت أعمالها ، تجرى إضافة أقسام رئيسية إلى الأقسام الوظيفية المختلفة ، وتكون الأولى معتمدة على الثانية في أدائها لوظائفها المختلفة ، ويعكس الشكل التالي ذلك :

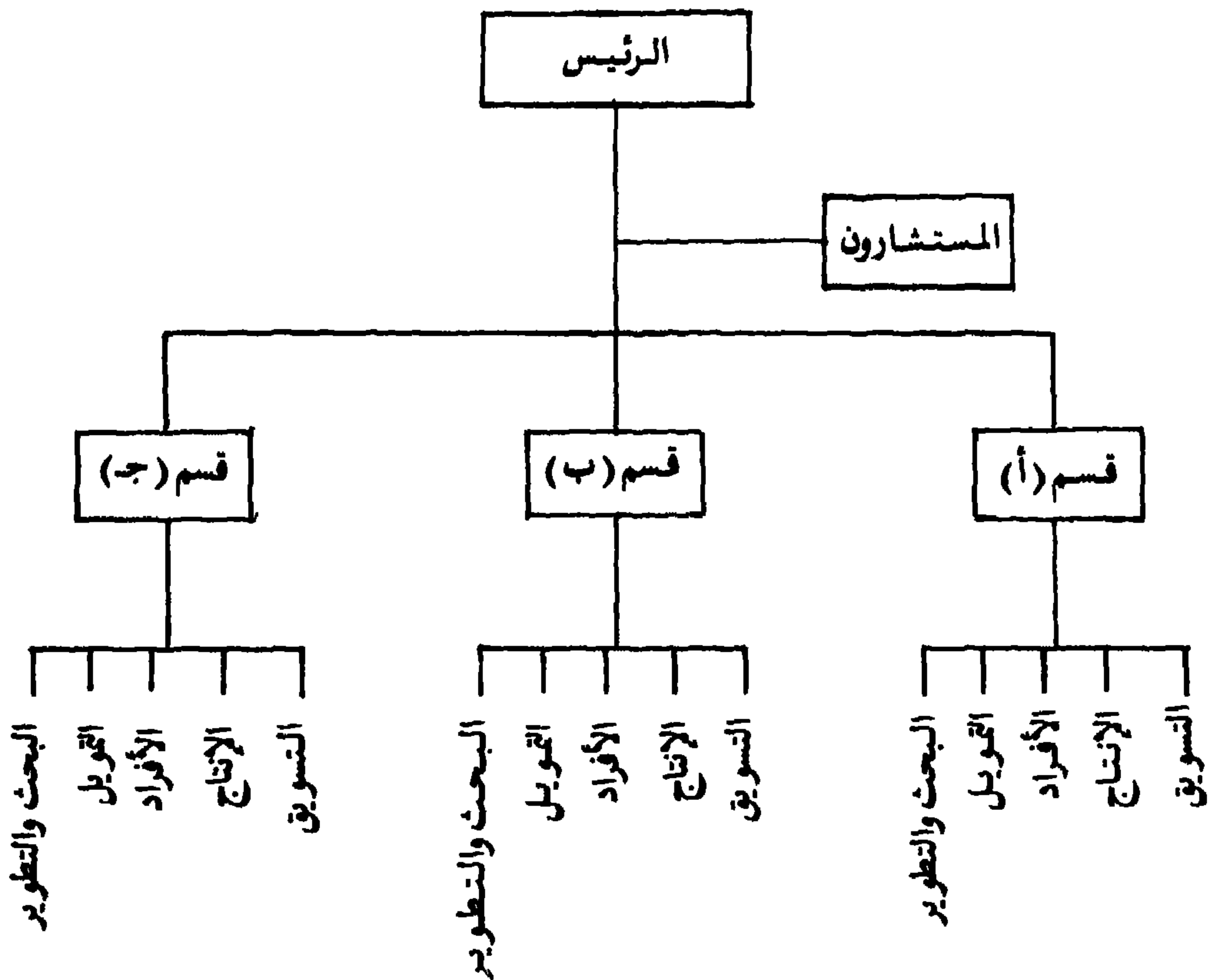


شكل رقم ( ٤ )

التنظيم المبني على الوظائف والأقسام الرئيسية

وعندما تشعر المنظمة في مرحلة متقدمة بأن الأسلوب اللامركزي قد يناسبها بشكل أفضل (عندما يكبر حجمها مثلاً) ، وبأنه ليست هناك مشكلة كبيرة في التنسيق ما بين الوحدات المركزية والوحدات اللامركزية نتيجة لوضوح الرؤية لدى كل منها ، فإنه يصبح بالإمكان أن تشمل هذه الأقسام على وحدات وظيفية خاصة بكل منها ، وذلك كما يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم ( ٥ ) التنظيم اللامركزي





## \* تنظيم المصفوفة :

في حديثنا هذا عن الأسس المختلفة لبناء الهياكل التنظيمية تجدر بنا الإشارة إلى المفهوم المعروف بتنظيم المصفوفة ، والذي يعكس بدرجة كبيرة سياسة المنظمة في الاستفادة من النشاطات المتخصصة بدرجة أفضل .

ويستمد هذا الأسلوب اسمه من شكل الهيكل التنظيمي الذي ينتج عنه والذي يأخذ شكل مصفوفة ، حسب ما يتضح من الشكل رقم (٦) .

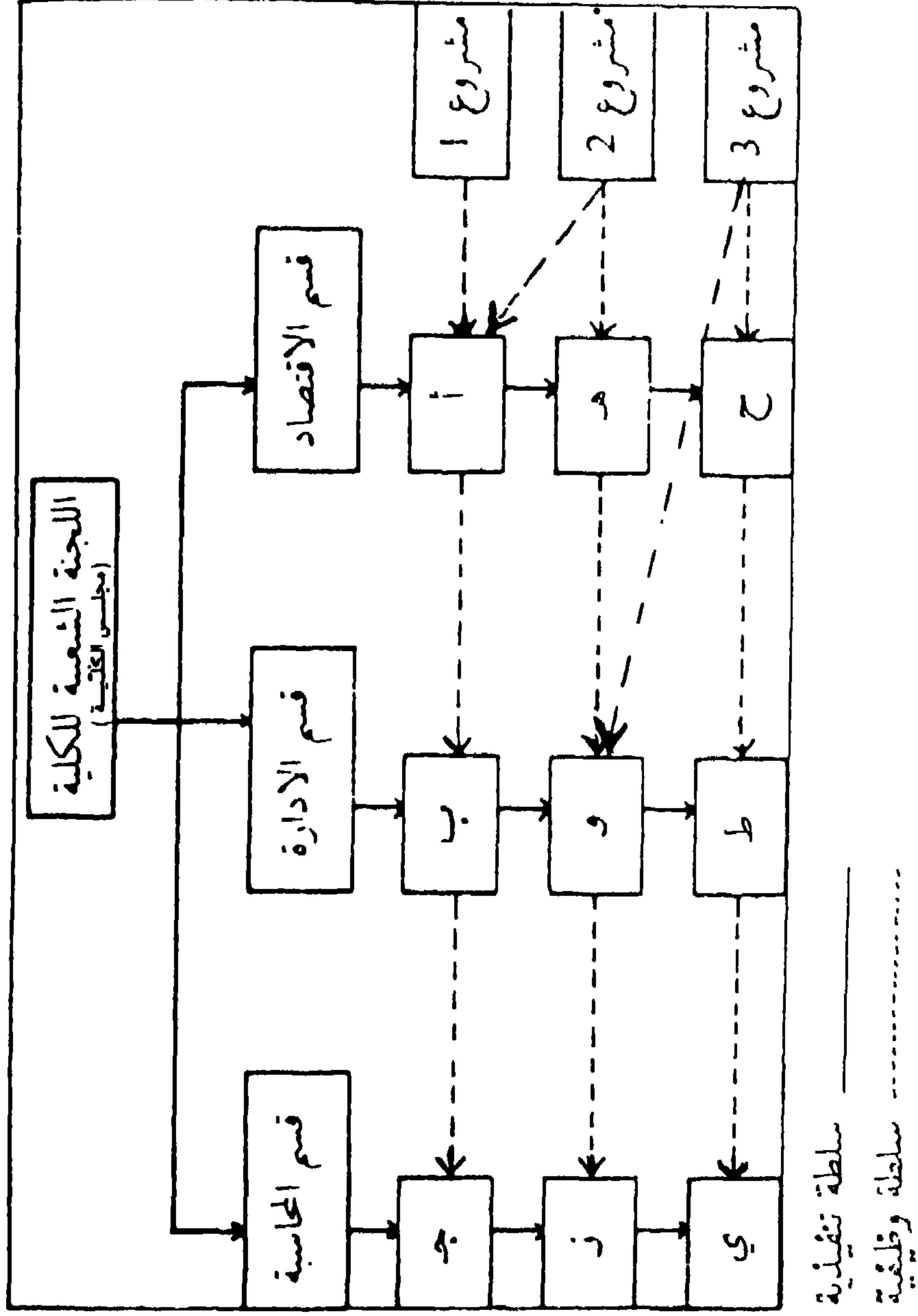
ففي هذا الشكل نجد أن الأشخاص (أ) ، (ب) ، (ج) ... إلخ ، يخضعون لأكثر من رئيس واحد ، وبالتالي فهم يتلقون التعليمات والأوامر من مصادر مختلفة تتعدد بتعدد هؤلاء الرؤساء .

ويُعزى استخدام هذا الأسلوب من أساليب التنظيم إلى الأسباب التالية :

١ - النقص في القوى البشرية ، فالشخص (أ) تتم الحاجة إليه في كل من قسم الاقتصاد والمشروع رقم (١) والمشروع رقم (٢) ، وهذا بالتالي يعطيه صفة التبعية المتعددة رغم ما ينتج عنها من تعقيد .

وقد تخضع المنظمة لقيود مالية شديدة أو لندرة في الكفاءات تضطرها إلى استخدام الشخص (أ) - أو غيره من الأفراد - في أكثر من موقع بدلاً من استخدام شخص مستقل لكل موقع من هذه المواقع .

٢ - قد ترى المنظمة أنه من الأفضل لها أن تفصل المشروعات «أو السلع» عن بعضها البعض ، وذلك حتى تسهل معرفة نتيجة كل منها على حدة وأيضاً لسهولة مراقبتها . كما قد يتم هذا الفصل بسبب عدم تجانس الأعمال المطلوبة وما قد يحتاجه كل منها من قدرات ومهارات خاصة ، فنجد مثلاً ، أن قسم الإدارة يسند أعمالاً منفصلة - لكل هذه الأسباب المذكورة - إلى كل من الأشخاص (ب) ، (و) ، (ط) .



شكل رقم ( ٦ )  
تنظيم المصفوفة

٣- عندما يكون المشروع ذا طبيعة مؤقتة ، يكون هذا الشكل التنظيمى هو المناسب له ، ولكن بالرغم من هذه الأسباب والمزايا التى تؤدى بالمنظمات إلى استخدام أسلوب تنظيم المصفوفة ، فإن لهذا النوع من التنظيم بعض المشاكل المتعلقة به ومن أهمها :  
أ- الصراع على القوة فى داخل المنظمة : إن الصراع على القوة ظاهرة واضحة فى أغلب المنظمات — إن لم نقل كلها — ومهما كان نوع التنظيم السائد فيها ، ولكن هذا الصراع يكون أكثر ما يكون عليه فى المنظمات التى تتبع أسلوب تنظيم المصفوفة .  
ب- سيطرة نوع من الفوضى وعدم النظام على المنظمة : وذلك بسبب تعدد الرؤساء ، وبسبب عدم شعور المرؤوسين برئيس معين يكونون مسئولين تجاهه ، وكلما تعدد الرؤساء كلما استفحل هذا الداء أكثر بالمنظمة .

## ٢ — السياسات التسويقية :

إن من أهم المجالات التى يمكن أن يتم وضع سياسات إدارية فيها فى مجال التسويق الأمور التالية :

### أ — قضية المنافسة :

إن قضية المنافسة ينظر إليها فى المجتمعات الرأسمالية المتميزة باقتصاديات السوق الحر ، على أنها المحرك الحقيقى للتقدم الاقتصادى .. أو كما عبر عنها أحد رواد الاقتصاد الغربى وهو آدم سميث بأنها « اليد الخفية » التى توجه النشاط الاقتصادى إلى الأحسن .

أما فى المجتمعات الاشتراكية حيث يغيب حافز الربح ، أحد الدوافع الرئيسية وراء نشاط المنافسة ، فإن الهدف الرئيسى الذى يجب أن تخدمه قضية المنافسة هو تحقيق وضع أفضل للمستهلك سواء من حيث الخدمة أو من حيث نوعية المنتج .

لنأخذ على سبيل المثال قطاع خدمة الطيران ونقل الركاب جواً فى مجتمع اشتراكى ما .. حيث نجد أن المنافسة معدومة بالكامل فى هذا القطاع الأمر الذى انعكس سلباً على نوعية الخدمات المقدمة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) لأن المستهلك الذى تقدم له الخدمة ليس أمامه أى بديل آخر للسفر جواً غير بديل وحيد مهما ساءت نوعية الخدمة المقدمة عن طريق هذا البديل .

إن دخول عنصر المنافسة ( عن طريق شركات أخرى مملوكة ملكية عامة أو خاصة ) يدفع بالناقل الوحيد ، مقدم خدمة النقل ، إلى ضرورة التفكير في تحسين مستوى خدماته ليحافظ على قدر معقول من النشاط الاقتصادي لمؤسسته .. والنتيجة المباشرة لذلك هي في تحسين وضع المستهلك لهذه الخدمة ، وهو أحد الأمور الرئيسية التي تضعها الأنظمة الاشتراكية على رأس أولوياتها .

إن الفرق في المنافسة تحت النظامين المذكورين هي أن حرية التصرف الفردي والمؤسسي في المجتمعات الرأسمالية تصل بهذه المنافسة إلى ما يعرف بالمنافسة القاتلة (هـ) .. وقوانين اللعبة هي أن الغاية تبرر الوسيلة .. أما في المجتمعات الاشتراكية فإن الكثير من هذه المعطيات السلبية يمكن التحكم فيها .

ولكن الأمر المهم هنا هو أنه لو قامت كل منشأة في النظم الاقتصادية الاشتراكية .. أو بالأحرى لو يتم السماح لهذه المنشآت بأن تدخل في حسابها وضع سياسات إدارية فيما يتعلق بمفهوم المنافسة فإن ذلك سوف يقلب أوضاع إدارة المؤسسات الاقتصادية في الدول الاشتراكية رأساً على عقب وفي اتجاه إيجابي بطبيعة الحال ( انظر المرفق رقم ١ ) .

#### ب - المفهوم التسويقي ( الحديث ) :

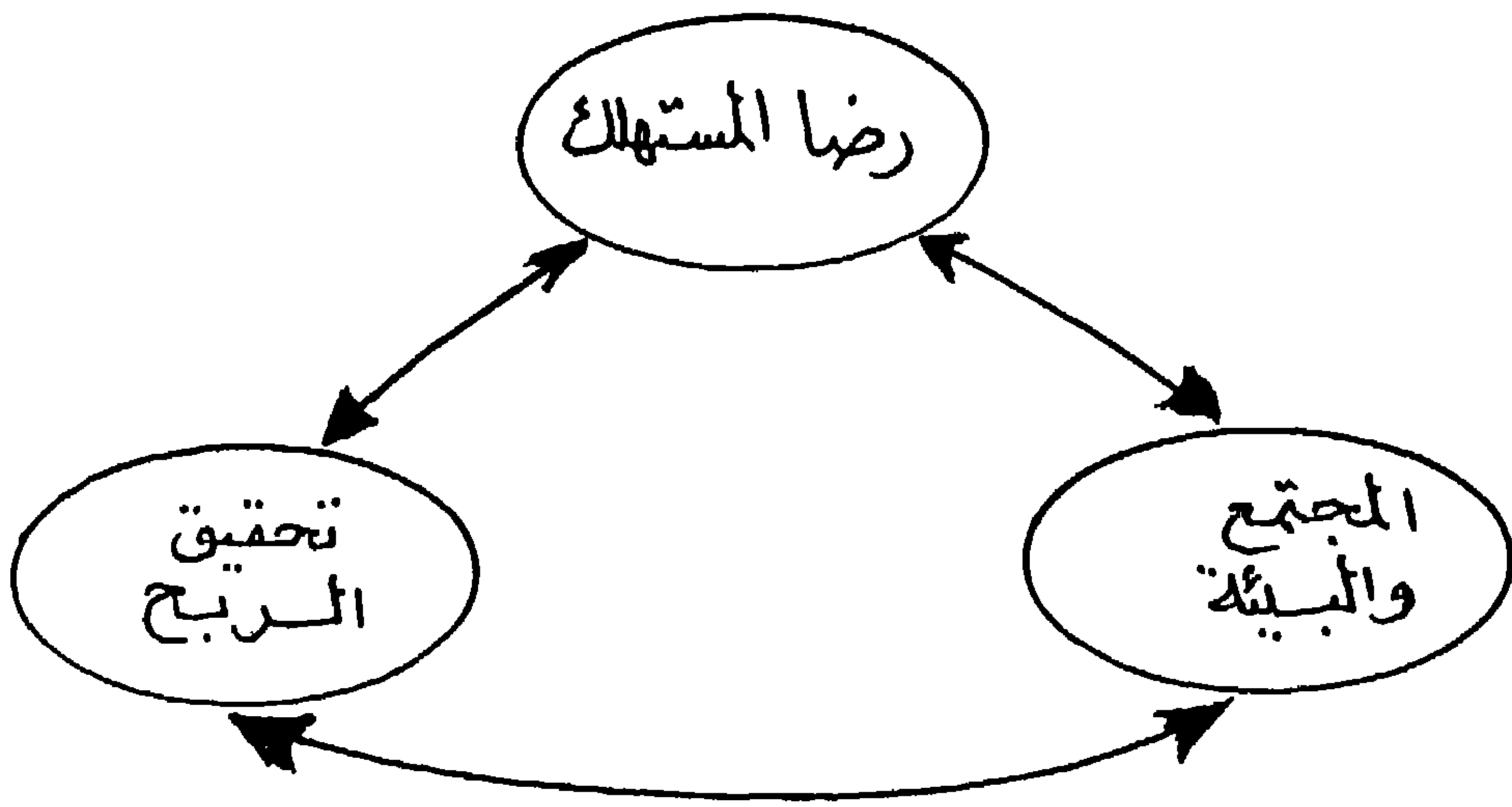
ينظر رجال التسويق في ظل هذا المفهوم إلى أن المستهلك هو سيد السوق ، وأن رغباته وحاجاته هي التي تشكل في النهاية نوعية النظام التسويقي السائد .

وبالرغم من أن النظم الاشتراكية لا تشاطر النظم الرأسمالية في ليبراليتها حيال وجهات النظر هذه المتعلقة بسيادة المستهلك المطلقة حيث أن ذلك سيؤدي في النهاية بالمستهلك أن يطلب ربما « حليب الغولة » .. إلا أنه لا يمكن أيضاً تجاهل وجهة نظر المفهوم التسويقي بالكامل .. بل إن بإمكان النظم الاشتراكية أن تستفيد من هذا المفهوم في التعرف على الكيفية التي تؤدي بها الإدارة الاقتصادية دورها في السوق عن طريق انعكاس هذا الأداء على سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات .

ولعل فيما ظهر في الأدب التسويقي مؤخراً حول ما يطلق عليه « التسويق الاجتماعي » محاولة للجمع بين وجهتي النظر هاتين ( انظر الشكل رقم ٧ ) .

(هـ) أو ما يطلقون عليه في الغرب :

أخذ البعد الاجتماعي بعين الاعتبار



المفهوم الاجتماعي لنظام التسويـع

شكل رقم (٧)

إن على المؤسسات الاشتراكية أن تطور من ضمن سياساتها الإدارية سياسات تتعلق بفلسفة نظام التسويق في المجتمع وبالشكل الذي يمكن هذه المؤسسات من قياس مستوى أدائها في هذا المجال .

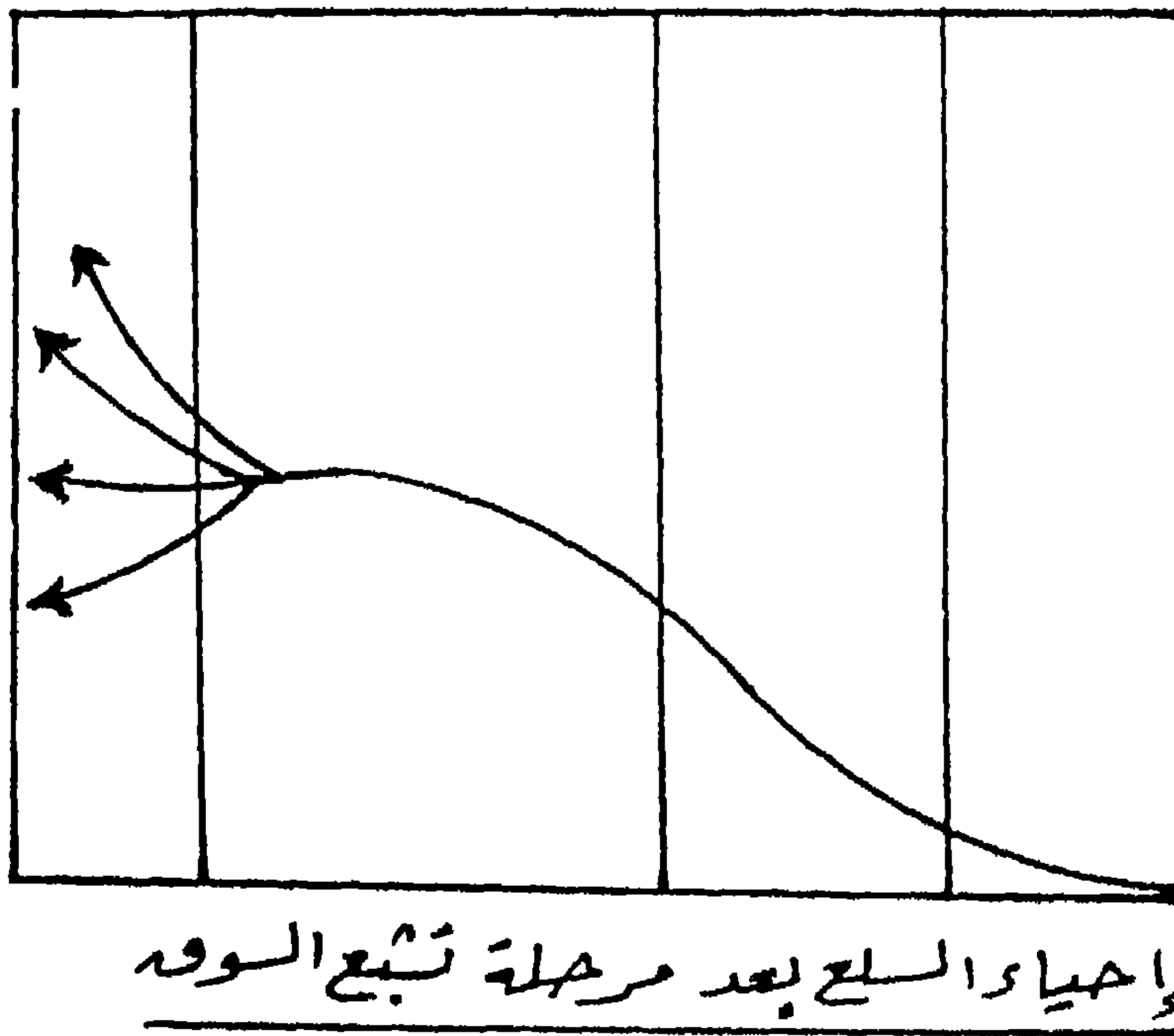
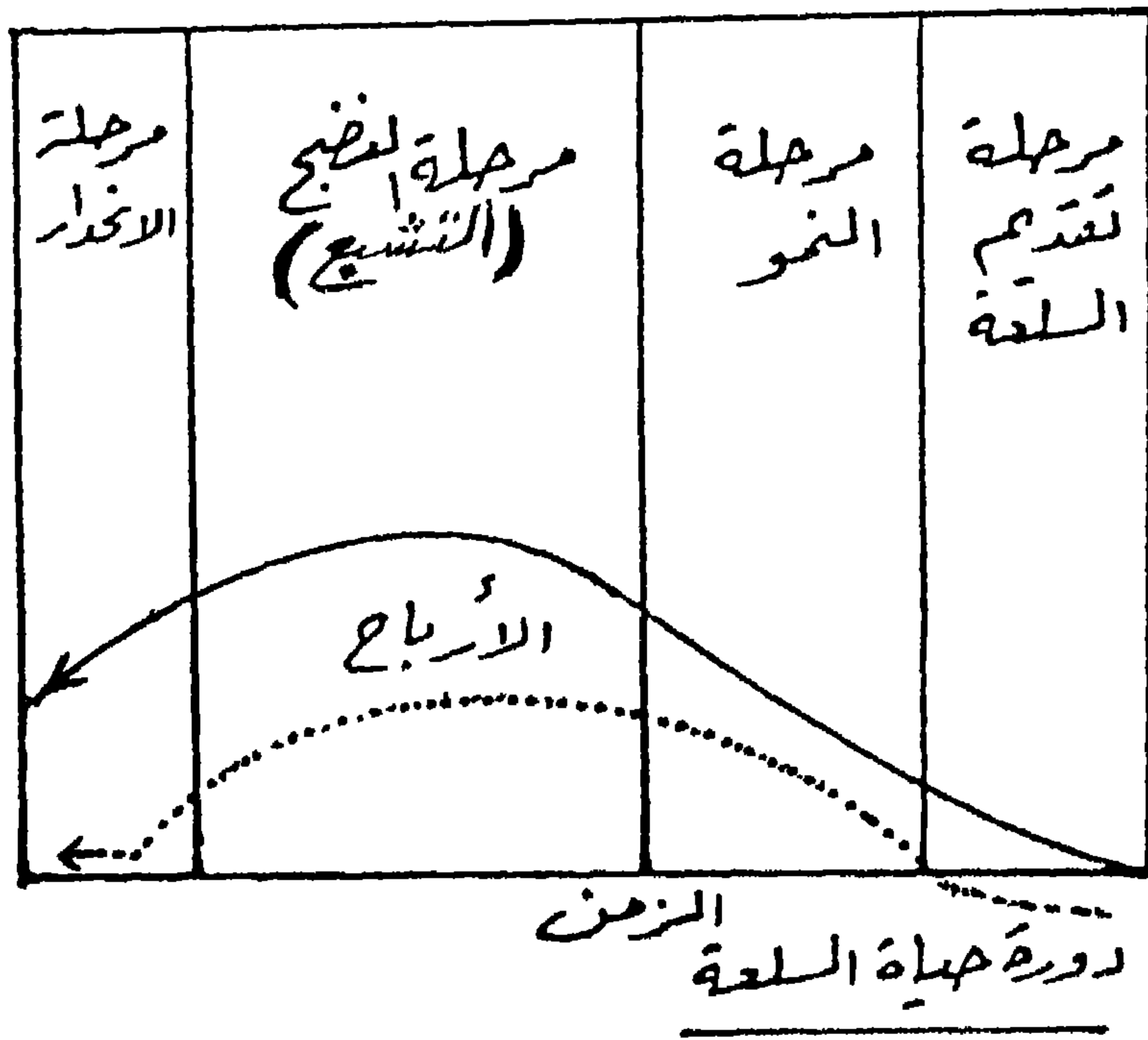
### جـ - دورة حياة السلعة :

إن مفهوم دورة حياة السلعة هو مفهوم محايد ولا يحمل أثقالاً سياسية مثل ما هو الأمر بالنسبة للمفهومين السابقين .. ويمكن الاستفادة من هذا المفهوم تحت مختلف الأنظمة الاقتصادية مهما كانت توجهاتها ( انظر الشكل رقم ٨ ) .

وهو أيضاً من المجالات التي يمكن أن يتم فيها وضع سياسات تسويقية تختلف باختلاف كل مرحلة من مراحل حياة السلعة .

و يكون هدف السياسات التسويقية خلال المراحل الرئيسية المختلفة كما يلي :

- سياسات ترمى إلى المزيد من الاستثمار والنمو في مرحلتى تقديم السلعة ونموها .
- سياسات تسويقية تهدف إلى حماية وضع المنشأة في السوق خلال مرحلة النضج .
- سياسات ترمى إلى جنى ثمار جهود المراحل السابقة .. والنظر في كيفية تغيير مسار النشاط في مرحلة الإنحدار كأن يكون ذلك عن طريق تقديم منتجات جديدة أو عن طريق إيجاد استخدامات إضافية للسلعة الموجودة أصلاً .



#### د - سياسات التوزيع:

إن توزيع السلع من المجالات الهامة التى يمكن للمنشأة المعنية أن تضع فيه العديد من السياسات الهامة ، حيث يتم وضع سياسات لمعالجة قضايا مثل :

- كم ينبغى أن يكون عدد نقاط التوزيع أو قنوات الخدمة ؟
- أين يجب أن يكون موقع هذه النقاط أو القنوات ؟
- ما هو حجم هذه النقاط أو القنوات ؟
- ما هى أنماط النقل المناسبة لهذه النقاط أو القنوات ؟

هذا ، ولإيجاد الإجابات المناسبة لمثل هذه التساؤلات فإن هناك العديد من الأساليب الكمية التى يجبرى استخدامها مثل نظرية صفوف الانتظار ( الطوابير ) .. وقد عزز التوسع فى انتشار الحاسبات الآلية من استخدام هذه الأساليب على نحو أفضل .

#### هـ - سياسات فى مجال التسعير:

إن من أسوأ الأمور التى يمكن أن تحدث فى مجتمع ما أن تعم الفوضى أساليب تسعير السلع الموجودة فيه .

إن القاعدة العامة هى أن السلع المتشابهة تميل لأن تكون بأسعار متقاربة ما لم يدخل فى الحسبان عوامل أخرى مثل الاختلاف فى شروط البيع ، الاختلاف فى مستوى الخدمة المقدمة ، مدى توفر السلعة من عدمها .. حيث تؤدي هذه العوامل وما فى حكمها إلى اختلاف واضطراب حتى فى أسعار السلع المتشابهة ، ناهيك عن الفوضى العامة فى نظام الأسعار بشكل عام .

#### ٣ - السياسات الإنتاجية :

إن مجال الإنتاج هو أحد المجالات الرئيسية وذلك لأن أية منظمة لا يمكن لها أن توجد إلا لتقديم خدمة إنتاجية معينة سواء أكان ذلك فى شكل سلع مادية ، أم فى شكل خدمات ما .

ومن أهم النواحي التى ينبغى أن يتم وضع سياسات إنتاجية فيها ، ما يلى :

- تسهيلات ومرافق الإنتاج من حيث طبيعتها وحجمها وموقعها .
- اختيار نوع العملية المستخدمة فى الإنتاج .



- تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة .
- تحديد مدى التكامل الرأسى الملائم .
- تحديد درجة الكفاءة المطلوبة فى استخدام رأس المال وقياسه بالطرق المناسبة .
- تحديد معدلات وكيفية قياس درجة جودة الأداء داخلياً .. وكما يراها الآخرون خارج المنظمة .
- إن قضية الوعى بدرجة جودة السلع المصنعة هى إحدى أهم ركائز التقدم الصناعى والإنتاجية فى أى مجتمع . إن حماية الدولة لصناعة ما فى الأمد الطويل قد تكون من أكثر الأمور ضرراً بجهود تلك الصناعة فى سبيل تحقيق مستوى عال من الجودة .
- كيفية تحسين وتطوير درجة الإنتاجية مقارنة مع المؤسسات الأخرى فى نفس المجال .
- درجة المرونة فى النظام الإنتاجى ، ومدى قدرته على التكيف مع تغير الظروف .
- سياسات البحث والتطوير ، والعمل بشكل دائم على التحسين المستمر فى نوعية المدخلات والمخرجات .
- إلى غير ذلك من السياسات الأخرى فى مجال الإنتاج بما يتلاءم واحتياجات وظروف كل منظمة على حدة .

إن أمام المنظمة وسائل متعددة <sup>تسبب</sup>تمكّنها من متابعة مستوى ضبط الجودة فى منتجاتها ولعل من أهم وسائل تحقيق ذلك الأساليب الإحصائية التى أصبحت تعرف بالموجة الثالثة للثورة الصناعية ( على اعتبار أن أول موجة تمثلت فى ميكنة مصانع النسيج فى بريطانيا ، والموجة الثانية فى ظهور الهندسة الصناعية ) .

## □ مراجع □

- Ansoff, H. Igor, Strategic Management (New York: Wiley).
- Brink, Victor Z., Understanding Management Policy and Making It Work ( New York: Amacom).
- Glueck, William F., Business Policy and Strategic Management (New York: McGraw-Hill).
- Higgins, James M., Organizational Policy and Strategic Management (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press).
- Litterer, Joseph A., The Analysis of Organizations (New York: Wiley).
- Marsteller, W., Creative Management (Chicago: Crain Books).
- Robey, Daniel, Designing Organizations (Homewood, Ill.: Irwin).
- Rothchild, William E., Putting It All Together: A guide to strategic Thinking (New York: Amacom).
- Steiner, George A., (Miner, John B., Management Policy and Strategy (New York: McMillan).

## □■ مرفق رقم ( ١ ) ■□ \* سؤال الأسئلة \*

« إن الثورة إنما قامت من أجل كسرة خبز، وينبغي علينا أن نوفرها . ولكن تحت نظامنا القائم فإنه من غير الممكن توفير الطعام في الوقت المناسب ، وبالكميات المطلوبة .. ومن الحالة السائدة في الأسواق أعتقد أن على الاتحاد السوفيتي أن يستفيد من خدمات النظام الرأسمالي ( الذي جعلنا على رأس أهدافنا هزيمته من الناحية الاقتصادية بالطبع ) . إنه ينبغي علينا أن نعطي لشعبنا أكثر مما تعطيه الأنظمة الرأسمالية لشعوبها .. ولكن ، وبالرغم من مرور خمسين عاماً فإن الأحزاب الشيوعية لا تزال غير قادرة على الفوز في أية انتخابات نيابية . إن هذا أمر يستحق أن نفكر به . إن الناس يرفضون اتباعنا لأننا لا نمثل مرآة يودّون النظر لأنفسهم فيها . إن علينا أن نخلق مكاسب ملموسة ، ومن ثم نخلق الظروف الملائمة لنجاح أسلوبنا في الحياة . إن هذا هو سؤال الأسئلة » .

نيكيتا خروتشوف « في نهاية عام ١٩٦٨ »

( من مذكرات تحت النشر )



## □ دليل فاعلية مجهودات التغيير □

دكتور / سعيد يش عامر  
أستاذ وخبير العلوم  
الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية  
ورئيس شركة وايد سرفيس  
للاستشارات والتطوير الإداري



## **\* دليل فاعلية مجهودات التغيير \***

### **دكتور/ سعيد يسّ عامر**

يأتى دليل فاعلية مجهودات التغيير، كجزء لا يتجزأ من «إدارة التغيير، والمدخل السلوكى لها» وذلك نظراً لأهميته فى بلورة الجانب الاسترشادى من أجل إحداث التغييرات التى يفاجأنا بها العلم الحديث يوماً بعد الآخر، فى صور التقنية الحديثة، والطرق والأساليب والأفكار، ذات الأثر على الممارسات المتنوعة بمنظمات العمل، والتى أصبحت تتطلب نمطاً إدارياً معيناً، وفريق عمل تغيير للاضطلاع بالأدوار الرئيسية التى يحتاج إليها التغيير.

يعالج هذا الدليل الجوانب المتصلة بطرق التغيير، من خلال محاور ارتكاز، وأسئلة، تتضمن الإجابة عليها أبعاد تطبيقات التغيير، ومتطلباته الفنية، والإنسانية، كما يجب أن يكون عليه الوضع.

هذا، وفى ضوء الاسترشاد بالعديد من المؤلفات فى هذا الصدد وقع اختيارنا على كتاب «ميرى دالزيل، واستيفن ششونوفر» لاقتباس، وترشيد الأسئلة ذات الصلة بتلك الموضوعات، من منطلق تأثرهما بالجوانب والتطبيقات العملية، أكثر من الاطارات والأسس النظرية، وهذا ما ننادى به فى أكثر من مؤلف، وأكثر من مناسبة مهنية.

توجد مجموعة من الاعتبارات التى تساهم فى إنتاج مجهودات تغيير ناجحة مع العديد من الخطوات العملية التى يتعين اتباعها، حيث التأكد من استعداد المنظمة لتقبل تغيير معين، وتوفير التركيبة البشرية السليمة من المهارات، والاستعدادات اللازمة لمشروع التغيير، مع الاستمرارية على مدار الوقت، والحرص على تلاشى الأخطاء الشائعة أثناء التطبيق، ومن ثم جاء هذا الدليل لخدمة الغرض.

## أ- اطار عمل التغيير

يعتبر تطبيق اعتبارات إنجاح ممارسات التغيير — بمثابة — أفضل الطرق لتفهم ، ومعايشة كيفية تحسين ، وزيادة فعالية التغيير المخطط ، وبالتالي فإن التفكير في التغييرات التي تمت من قبل ، مع استعراض الأسئلة الآتية لتقييم الموقف ، حول الكيفية ، والسببية ، وراء إنجاح جهودات تغييرات معينة ، يعتبر الدليل المقترح في هذا الصدد :

أ / ١ اذكر بعض نقاط القوة الظاهرة أثناء فترة إحداث التغيير؟

ما هي القضايا والموضوعات ذات الصلة بالاستعداد التنظيمي ، أو فريق عمل التغيير ، أو التطبيقات العملية ، والتي يجب أخذها في الاعتبار؟

أ / ٢ اذكر بعض نقاط الضعف أثناء فترة إحداث التغيير؟

ما هي اعتبارات النجاح التي لم يتم أخذها في الحسبان؟

ما هي التحسينات ، والفعالية ، التي كان من الممكن أن تطرأ على الوضع في حالة الأخذ باعتبارات النجاح التي لم يتم أخذها في الحسبان؟ وكيف؟

أ / ٣ اذكر أي من اعتبارات النجاح الأربعة التالية التي تم أخذها في الحسبان أثناء فترة جهودات التغيير؟

هل كانت التغييرات مقبولة بصفة عامة؟

هل تم تطبيق التغييرات وفقاً لجدولتها الزمنية؟

هل كانت تكلفة التطبيق الفعلية قريبة من التكلفة التقديرية؟

هل اقترب ما تم تغييره بالفعل « أداء التغيير » مما كان يطالب به قادة التغيير منذ البداية؟

أ / ٤ بعد الأخذ في الحسبان لكل من : اعتبارات النجاح ، والاستعداد التنظيمي ، وفريق

عمل التغيير ، هل يوجد شيء آخر يمكن اعتباره أدائه من أجل التغييرات في المستقبل؟

## ب - عمل قادة التغيير

ب / ١ انظر ، وفكر في جهودات التغيير المخططة موضوعياً ، والتي تمت معاشتها ، والتعامل

معها ، بالاشتراك في إحداثها من خلال أبعاد ، وقضايا متنوعة .

ما هي الأبعاد ذات العلاقة باستراتيجيات العمل؟



- ما هي الأبعاد ذات العلاقة بخطط العمل ؟  
 ما هي الأبعاد ذات العلاقة بالممارسات اليومية ؟
- ب / ٢ ما هي الاستراتيجيات التي استخدمت لمنع { CHAOS } ؟  
 ب / ٣ للتعرف على ، ومن أجل التحديد الدقيق للتغيير المخطط ، هل تم طرح الأسئلة الآتية :  
 ما هي التغييرات الجارية على وجه الخصوص ؟ ولماذا ؟  
 أين هي نقطة البداية بالنسبة لتلك التغييرات ؟  
 هل تم وضع خريطة التوجيهات المعقولة ؟  
 ما هي الاتجاهات الخاصة في المنظمة ، الجارى بصددتها التغيير ، أو الممكن تغييرها  
 كنتيجة لتلك الجهود ؟
- ب / ٤ أين كانت أكبر مشكلة إنسانية ، حيث تحفيز العناصر البشرية من خلال جهودات التغيير ؟
- ب / ٥ كيف تم تأمين الموارد المادية ، والبشرية ، اللازمة لجهودات التغيير ، مع تضمين ذلك وصفاً لكيفية تكوين فريق عمل التغيير ؟
- ب / ٦ هل وقعت جهودات التغيير في أى من الأخطاء الحساسة الآتية :  
 الفشل في الأخذ في الحسبان حاجات المستخدم النهائي لتلك التغييرات ؟  
 الفشل في التعرف على كل المهام ، والأدوار ذات الصلة بجهودات التغيير ؟  
 الفشل في مدى سلامة التفويض كممارسة إدارية وتحديد المسؤوليات ؟  
 الفشل في التعرف على المتأثرين بإحداث التغيير ؟  
 الفشل في التوصل إلى استراتيجية سليمة ، لمساندة ، وتعزيد التغييرات ؟  
 الميل إلى الأخذ في الاعتبار التكلفة القصيرة الأجل فقط ؟  
 الميل إلى عدم تحديد التوقعات بوضوح ؟  
 الميل إلى تجاهل الشكاوى ، وردود فعل الآخرين ، بدلاً من اعتبارها ، تصرف ، وسلوك مشروع من الممكن توقعه ؟

### ج - الاستعداد من أجل التغيير

تزيد الاستعدادات التمهيدية من فرص الموائمة بين قضايا التغيير، والممارسات التنظيمية ، والقيم الناجمة - ومن ثم - فهي أساس ضرورى من أجل العمل الابتكارى المخطط .

يقع قادة التغيير في معظم الأحيان في خطأ الفشل في التعامل مع المعوقات الظاهرة، والباطنة لإحداث التغيير، ومن ثم فإن التوصل إلى استراتيجية فعالة بشأن قضايا الاستعداد التنظيمي يمثل — ضرورة حتمية لتمكين قائد التغيير من إنجاز ما يلي :

### ■ توضيح التوقعات حول التغيير:

كسب المساندة والتعصيد ، والالتزام من قبل كل من المستخدم النهائي لمشروع التغيير، وأفراد الإدارة العليا مع بلورة التغيير لموائمة الممارسات التنظيمية ، والأهداف ومن خلال الإجابة على الأسئلة الآتية ، يمكن التعرف على مدى استعداد المنظمة للتغييرات الجارية أو المحتملة :

- ج / ١ هل هناك وضوح ، ودقة ، حول من يرغب التغيير، ولماذا ؟
- ج / ٢ هل تم شرح خطط التغيير، ونتائجها بالتفصيل ، وبطريقة مبسطة ؟
- ج / ٣ هل تم وضع خطط التغيير في شكل ذي معنى ، بالنسبة لهؤلاء ممن يتعاملون و يعيشون تلك الخطط ؟
- ج / ٤ هل هناك وضوح حول المزايا المشتركة ، والناجئة عن إحداث التغيير، وذلك بالنسبة لكل من المنظمة من جانب ، والعاملين من جانب آخر ؟
- ج / ٥ هل يوجد مساندة ، وتعصيد قوى من قبل الإدارة العليا لمجهودات التغيير ؟
- ج / ٦ هل يوجد تصور كامل ، ومقدم ، حول المشكلات الإنسانية المحتملة الظهور، مثل المقاومة المفرطة ، والنزاع المتوقع بين التطبيقات والممارسات الحالية ، وبين صور التغيير المتوقع ؟
- ج / ٧ هل استغرق الوقت الكافي من قبل الإدارة ، ومن قبل الغير في تجميع المعلومات ، والآراء لتحديد المشكلات المتوقعة ، فنياً ، وإنسانياً ، مع الحصول على ردود الفعل من خلال المعلومات المرتدة في هذا الصدد ؟
- ج / ٨ هل تم وضع الأسس السليمة ، والكافية ، لتدعيم ، ومساندة التغيير مثل ( تكوين التركيبة البشرية اللازمة لشغل أدوار فريق عمل التغيير، والتماسك ، وتجميع المؤيدين .... إلخ ) .
- ج / ٩ هل تم تقديم التغييرات المبدئية في أجزاء بسيطة من المنظمة وذلك في بادئ الأمر ؟
- ج / ١٠ هل توجد طرق ، وأساليب ، ومداخل تحفيزية لمكافحة هؤلاء ممن اشتركوا وساهموا في إحداث التغيير، مع اعلام الآخرين بصور النجاح والتقدم في العمل ؟

هذا ويتعين إجابة الأسئلة الموضحة أعلاه في ضوء الأبعاد الخمسة التي تعكس مدى الاستعداد التنظيمي وهي :

— ضرورة التحديد على وجه الخصوص ، لكيفية موازنة التغييرات للتوجيه التنظيمي لجعل الخطوة بسيطة ومدعمة .

— توفير ، وتوحيد التغييرات لوضعها في قالب إجرائي فعال .

— البدء بتطبيقات التغيير في المواقع والمناخات الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة .

— عدم المغالاة في عرض أفكار وأبعاد التغيير .

### د — التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير

يعتمد التغيير المخطط بصفة رئيسية على جلب العناصر البشرية المناسبة ، من ذوي الاستعداد الطيب والمهارات المناسبة ، لشغل الأدوار المناسبة ، في الوقت المناسب ..

ويمكن استخدام الأسئلة الآتية بمعرفة قائد التغيير من أجل تصفية المرشحين لشغل الأدوار الرئيسية الستة اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير، مع اعتبار تلك الأسئلة ذاتية ، وشخصية ، في حالة شغل أحد الأدوار بمعرفة قائد التغيير نفسه :

- د / ١ ما هو الدور الذي يلائمك قدر المستطاع ، وذلك من وجهة نظرك ؟
- د / ٢ ما هي النوعيات ، والأبعاد التي يتضمنها هذا الدور ، والتي يمكنك استعراضها بوضوح ، ما أمكن ذلك ؟
- د / ٣ في حالة استخدام تلك النوعيات ، والأبعاد لأقصى جهد ، ما هو دورك في مجهودات التغيير الجارية ؟
- د / ٤ ما هي النوعيات والأبعاد ، التي يمكنك تحسينها من أجل مساهمة فعالة ، وبقدر كبير في مجهودات التغيير ، وذلك من وجهة نظرك ؟
- د / ٥ هل تعتقد في إمكانية فعالية أدائك في حالة اضطلاعك بأكثر من دور ؟
- د / ٦ ما هو رأيك في نوعية التركيبة البشرية اللازمة وهل يوجد في ذهنك أفراد معينين يمكنك حسن استخدامهم للمساعدة في شغل الدور الذي تفضله ؟
- د / ٧ هل هناك نوع معين من التدريب أو الإعداد اللازم لك للمساعدة ، من أجل فعالية أكثر في الدور الذي تختاره ؟

د / ٨ ما هو أثرك على مجهودات التغيير من خلال الدور الذي تختاره ، وذلك من وجهة نظرك ؟

### هـ - التطبيق برفق

يضطلع قادة التغيير بتطبيق الخطط وفق الخطوات التي يرونها أكثر مواءمة لظروف الموقف ، والتي تتمثل على وجه العموم في إيضاح وتحديد القصد من وراء التغيير ، والتأكد من تأمين المهارات الجديدة ، المطلوبة ، وما يحتاجه مشروع التغيير من مواصفات فنية ، وإنسانية ، وحسن معالجة لمجهودات التغيير ، لضمان النتائج المنشودة .

وحيث أن تطبيقات مجهودات التغيير لا تخرج عن كونها مجموعة من العمليات ، والممارسات الفنية ، والإنسانية ، التي تحتاج إلى استراتيجيات واستفسارات ، ومن ثم تفيد الإجابة على الأسئلة الآتية في عملية الاسترشاد لتظل مجهودات التغيير في المسار المحدد لها :

- هـ / ١ هل هناك ، وضوح ، وتحديد في خطة العمل بدرجة كافية ؟
- هـ / ٢ هل هناك اتصال هادف ، وتحديد في المهام ؟
- هـ / ٣ هل قدمت الإيضاحات اللازمة لكل خطوة من خطوات تطبيق الخطة ؟
- هـ / ٤ هل تم ترتيب ، وإعداد برامج تعليمية مستمرة حول إحداث التغيير ؟
- هـ / ٥ هل تم استخدام أفضل الكفاءات من ذوى المهارات ، والمواهب المعينة التي توجد بالمنظمة ؟
- هـ / ٦ هل تمت متابعة ، ورقابة أداء هؤلاء ممن يشغلون أدوار فريق عمل التغيير ؟
- هـ / ٧ هل تم التفاوض بشيء من المرونة اللازمة للحفاظ على الأهداف الرئيسية للتغيير ؟
- هـ / ٨ هل يتعامل المرؤسون ، مع المعالجات ، والعمليات ، والاجراءات الجديدة ، كما لو كانت ملكهم ، أو نابعة منهم ؟
- هـ / ٩ هل تم سؤال المرؤسين في العمل عن رأيهم ، ومقترحاتهم في انسجام ، وتشجيع للمعلومات المرتدة ؟
- هـ / ١٠ هل تم إعلان كيفية استخدامات فريق عمل التغيير للموضوعات ، والعناصر الداخلة في تضافر لتكوين مجهودات التغيير ؟

## و- استمرارية مجهودات التغيير

يستخدم قائد التغيير الفعال خطته ، حيث التطبيق من خلال تحديد أهداف ومقاصد ، وأغراض التغيير ، وذلك باستخدام أفضل الممارسات لقادة التغيير من أجل توجيه المعالجات ، والعمليات المختلفة .

تمثل الخطة الرئيسية للتغيير ورقة عمل ، أو مستند كتابي للضروريات الرئيسية من أجل مجهودات تغيير ناجحة ، ولتحديد أبعاد استمرارية عمل ممارسات التغيير المخطط ، يتعين المواجهة الذاتية للأسئلة الآتية :

- و/ ١ هل توافرت لديك خطة صلبة لمواجهة كل جانب من جوانب التغيير؟
- و/ ٢ هل تم ترشيد الخطة ، وفق توسعات الأهداف ، والأغراض المنشودة ؟
- و/ ٣ هل تم وضع الخطة موضع محور التأثير الفعال ، والتحفيز لفريق عمل التغيير؟
- و/ ٤ هل تم تحديد مواقع المسؤولية بالنسبة لفريق العمل ؟
- و/ ٥ هل توفر الخطة ، معلومات فعالة ، وتحديداً للأهداف ، وحلولاً للمشكلات ؟
- و/ ٦ هل تعتبر الأهداف سهلة الفهم ، وواقعية ، وقابلة للتحقيق ، ومرتبطة بالنتائج ؟
- و/ ٧ هل تم جدولة الأهداف زمنياً على وجه التحديد ؟
- و/ ٨ هل تم شرح ، وتحديد ، وتوضيح النتائج المتوقعة ؟
- و/ ٩ هل تم تجميع الموارد المادية ، والبشرية اللازمة لإنجاز الخطوات التي يتضمنها الجانب الإجرائي لتطبيقات الخطة ؟
- و/ ١٠ هل تم اتباع المواصفات الفنية لخطوات ، وممارسات النمط الإداري ؟
- و/ ١١ هل تعكس الخطة مراحل حياة المشروع الضرورية للتطبيق والتقييم ، والتعديل ؟
- و/ ١٢ هل يوجد ثغرات في الخطة ؟ وفي حالة تواجدها ما هو الشعور حول كيفية معالجة تلك الثغرات ؟
- و/ ١٣ هل توجد مقاييس معينة لتقييم التقدم المنجز ؟
- و/ ١٤ هل تم ترتيب الحصول على ردود الفعل من خلال تشجيع المعلومات المرتدة باستمرار ؟
- و/ ١٥ هل يوجد تخطيط أو احتياط معين ، لاستعراض وتقييم الخطة عقب الانتهاء من مشروع التغيير ، لتولد الأفكار حول خطط التغيير الجديدة ؟

## ز- كيف تصبح قائداً للتغيير

يجب على قادة اليوم ، وقادة الغد - التركيز - على التغيير الفعال ليصبح جزء من القيم الذاتية ، والتنظيمية بالنسبة لكل من قائد التغيير، ومنظمة العمل الإنسانية على حد سواء .

ما هي درجة الوضوح في التوقعات ، والالتزامات المهنية ، بالنسبة لمضمون التغيير المصطلح به ؟ مع العلم بأن عدم التمكن من حسن تصنيف مشروع التغيير، والتعرف على أسبابه ، قد يقود إلى فشل مجهودات التغيير .

إن استعراض أفضل ممارسات التغيير، مع الاسترشاد بالأسئلة الآتية ، سيساهم إلى حد كبير في التقييم الذاتي لتلك القضية :

- ز / ١ ما هي التصرفات والسلوكيات التي تمارسها في معظم الأحيان ؟
- ز / ٢ ما هي التصرفات والسلوكيات التي تمارسها نادراً ؟
- ز / ٣ هل من المهم تغيير تلك التصرفات ، والسلوكيات من أجل النجاح الشخصي والمهني ؟

### ■ الاستعداد التنظيمي ■

\* أولاً: بتوفير الجانب التاريخي لمشروع التغيير، يمكن لقائد التغيير:

- اعلام المستخدم النهائي لمشروع التغيير، وتجنب المفاجآت .
- تقديم حالة مقبولة للتغيير وفق مفهوم المستخدم النهائي لمشروع التغيير.
- استغراق وقت كاف في الحديث .
- مشاركة المستخدم النهائي في تشخيص الوضع القائم .
- بدء التطبيق مع من يحسنون الاستقبال .
- الاعلام بصور النجاح المختلفة .

\* ثانياً: يمكن لقائد التغيير تحقيق ما يلي ، وذلك من خلال الإفصاح والتحديد الدقيق والكامل للتوقعات المنتظرة من إنجاز مشروع التغيير:

- التأكيد على المزايا الناتجة عن التغيير، وذلك بالنسبة للمنظمة ، وللوحدة المدارة ، وللمستخدم النهائي .

- تلاشى المفاجآت ، بتحديد الآثار المحتملة ، والنتائج المتوقعة ، والمشكلات الفنية ، والإنسانية المحتمل ظهورها .
- جعل خطة التغيير عامة .
- استخلاص ردود الفعل الرسمية ، وغير الرسمية .

#### \* ثالثاً : يساعد تحديد مصدر المشكلة قائد التغيير في :

- تحديد من يرغب التغيير، ولماذا .
- إيضاح مدى اهتمام المستخدم النهائي بالنسبة لمشروع التغيير.
- التحديد الدقيق لآثار التغيير اليومية على الممارسات المتنوعة ، والعمل ، ونظام العمل .
- تقديم المشكلات المحتملة ، وعرضها كاملة ، وبوضوح .
- وضع الأهداف التي تتعامل مع مشكلات المستخدم النهائي أولاً .
- استخدام المعلومات المرتدة ، وردود الفعل المختلفة كمؤشر لتوضيح السرعة المطلوبة في تطبيق الخطط .

#### \* رابعاً : بتوافر المساندة ، والتعزيد والمساندة من قبل الإدارة العليا لمجهودات التغيير يمكن لقائد التغيير:

- التعرف على اهتمامات الإدارة العليا .
- تنمية ، وتطوير شبكة عمل مؤثرة .
- تطبيق أجزاء بسيطة من التغييرات من أجل نتائج أسرع ، وإعلام جيد .
- تنمية ، وتطوير التقييم الإداري الرسمي ، من وجهة نظر الإدارة العليا .

#### \* خامساً : بعرض ، واستعراض جودة التغيير، يمكن لقائد التغيير:

- بلورة التغيير، بوضعه في اطار يعكس القيم ، والأهداف التنظيمية .
- توفيق ، توجيه التغيير إلى حيث الاجراءات المستمرة والفعالة ، متى أمكن ذلك .
- جعل خطة التغيير بمثابة مصدر إشعاع ، أو معلومات مشتركة .
- بداية التغيير في المواقع الأكثر تغيراً .
- عدم المغالاة في عرض ، وتسويق أفكار وموضوعات مشروع التغيير.

## ■ أدوار فريق عمل التغيير ■

\* أولاً : المبدع ، وهو من :

- يجرى البحوث المكثفة من أجل مقترحات التغيير.
- يستعرض ، و يقيم المصادر التنظيمية والاجتماعية للابتكارات .
- يتحدث ويحاضر حول مشكلات المستقبل المحتملة .
- يناقش موضوعات التغييرات بجوانبها المختلفة ، مثل صور التقنية الحديثة والتغيرات التسويقية ، .. إلخ .
- يستخدم فريق العمل ، لاستعراض ، ومراجعة المنتجات المادية ، والخدمات ، بصفة دورية .

\* ثانياً : المطور :

- يمارس ، بلورة الأفكار ، لوضعها في اطار يسهل عرضه و بيعه .
- تنمية موارد التغيير ، وشبكة العمل المؤثرة .
- تنمية مهارات وضع الأهداف ، وممارسة التخطيط .

\* ثالثاً : الموفق ، أو الموحد ، وهو :

- تنمية مهارات التفاعل ، والتداخل في العلاقات الإنسانية .
- تنمية ، وتكوين المؤيدين بصفة غير رسمية ، بالإضافة إلى تكوين ، وتنمية فريق العمل الرسمي .
- حماية مشروع التغيير من الضغوط التنظيمية العادية ..
- مواجهة النزاعات ، وتوضيح الأبعاد الهدامة لها .
- تكوين ، وتنمية الأفراد الرئيسيين .

\* رابعاً : الخبير ، وهو الذى :

- يقوم بتجميع واقتناء الخبرة ، والمعرفة ، والمهارات ، أو مسئول عن إيجاد الخبراء .
- تنمية ، وتطوير مهارات العمل ، مع الاستشاريين الخارجيين .
- تنمية وتطوير مهارات العرض .



- النهوض بأعضاء فريق العمل ، والمستخدمين النهائيين لمشروع التغيير.
- التحكم في خطط التغيير.

✱ خامساً : المدير ، وهو الذى :

- يكون ، وينتمى مهارات التوجيه .
- يضع الأهداف بمهارة .
- يحدد و يستعرض و يغير خطط التغيير .
- يمارس التفويض بحرية ، ك ممارسة إدارية .
- يضطلع بمسئولية النتائج .
- يحتفظ بارتفاع الروح المعنوية ، مع استمرارية تشجيع ردود الفعل من خلال المعلومات المرتدة .

✱ سادساً : الكفيل ، وهو الذى :

- يبحث عن المساندة ، والتعاضد الضرورى ، من المسئوليات العليا بالمنظمة .
- يفر أغراض التغيير للإدارة العليا .
- يزاوّل عملية الاتصالات أينما يلزم تغيير فى المنظمة .

## ■ الاجراءات التطبيقية ■

✱ أولاً : توضيح الخطة :

- جعل الشخص واحد مسئول عن مخطط التطبيق .
- بلورة الأهداف ، ووضعها فى اطار يوفر الوضوح ، والبساطة والجدولة الزمنية .
- ربط المخطط بالنتائج .
- جعل المخطط عامة ، من خلال إعلام سليم .
- توفير ، واستخلاص ردود الفعل .

✱ ثانياً : توحيد ، وتوفير الممارسات الجديدة :

- حصر ، وتحديد مقدار التغيير المعروض فى أى وقت .

- عرض ، وإيضاح معالجات التغيير.
- عرض ، وتقديم التغيير إلى من يحسن استقباله من المستخدمين النهائيين أولاً .
- التأكد من المعرفة الجيدة لاجراءات التغيير.

#### \* ثالثاً : توفير التعليم :

- مشاركة المستخدم النهائي ، وتوفير الخبرات ..
- تصميم برامج تدريبية تلائم استعدادات المستخدم النهائي .
- تدريب ، وتمرين الأفراد الرئيسيين ، والمحفرين من فئة المستخدمين النهائيين أولاً .
- تقييم أثار التغيير بالقياس إلى ممارسات العمل ، واستعدادات المستخدم النهائي .
- الاختبار السليم لبرامج التدريب ، مع الحرص على الفعالية في الأداء .
- تحديد وتوضيح القصد والغرض بدقة .
- التأكد من ممارسة ردود الفعل ، وتبادل المعلومات ، وارتدادها على مستوى المنظمة ككل .
- الاعتراف والاعلام بصور النجاح الرئيسية .

#### \* رابعاً : التدعيم والتنمية :

- التأكد من مساهمة التغييرات في تحسين قدرات المستخدم النهائي لإنجاز العمل .
- توفير حوافز للمستخدمين النهائيين المطبقين للتغييرات .
- الحرص على معرفة رد فعل المستخدم النهائي .
- تضمين المقترحات الفعالة للمستخدم النهائي في خطط التطبيق ..
- الاعلام ، والافصاح عن مقترحات المستخدم النهائي .

#### \* خامساً : اعطاء رد الفعل من خلال المعلومات المرتدة :

- تدعيم واعلام النتائج المتوقعة من التغيير.
- التأكد من استمرارية الاتصالات وجهاً لوجه ، حيث تبادل وجهات النظر.

**ب**  
**نموذج مقترح**  
**لتقييم الأداء**

اسم الموظف :	تاريخ التعيين :
الإدارة التابع لها :	المسمى الوظيفي :
تقييم الأداء للفترة - من :	إلى :

**□ تعليمات بشأن التقييم :**

- أ - يجب تقييم كل العوامل ، والاعتبارات التي تربط الموظف بالوصف الوظيفي ، وفق المسمى الوظيفي .
- ب - يجب اعتبار كل عامل على حدة ، وفق محدداته .
- ج - يجب أن ينحصر التعليق على الوصف الوظيفي ، بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الموظف فقط .
- د - يجب اختيار رقم من أرقام محددات ، ومجالات التقييم ، ليوضح مدى التصرفات ، والسلوكيات تجاه كل اعتبارات القيم ( ١٠ - ٨ - ٦ - ٤ - ٢ - ٠ ) :
- ١٠ - أداء فوق المستوى المطلوب .
- ٨ - فعالية الأداء تفوق المستوى المطلوب .
- ٦ - أداء قياس يفي بالمستوى المطلوب .
- ٤ - يحتاج إلى تحسين بسيط للوفاء بالمستوى المطلوب .
- ٢ - يحتاج إلى مجهود كبير لتحسين مستواه للوفاء بالمستوى المطلوب .
- ٠ - أقل من المستوى بكثير ، في حاجة إلى تحسين عاجل .
- أولاً :** القدرة على التفاعل ، والإنسجام ، والتعاون ، مع عملاء المنظمة ، وذوى المصلحة في التعامل معها ( بمعنى التفهم والتفاهم ، وحسن الخلق ، والقدرة على التعامل مع عملاء ، ومكونى المناخ الخارجى ، للمنظمة ، مما يساعد على خلق جو مناسب ، واستعداد طيب ) .
- \* التعليق :**

ثانياً : القدرة على التفاعل ، والإنسجام مع الآخرين من موظفى المنظمة ( بمعنى كيفية العمل ، والاضطلاع بالواجبات الوظيفية ، فى ظل القواعد السلوكية المقررة ، ومدى التفهم ، والتفاهم ، والتعاون مع العاملين بالمنظمة ) .  
\* التعليق :

ثالثاً : المظهر، بمعنى المظهر العام والهندام ، واختيار الملابس الملائم لظروف الموقف ، وعادات المجتمع ونظافته .

\* التعليق :

رابعاً : الاستعداد ، بمعنى استعداد الموظف تجاه المنظمة التى يعمل بها ، والسياسات ، والقواعد والاجراءات السارية المفعول ، وحسن التقبل لها ، والاستعداد تجاه وظيفته ، وأبعادها الفنية ، والإنسانية ، ومدى إيجابية تلك الاستعدادات .

\* التعليق :

خامساً : الاعتمادية ، بمعنى كيفية الاعتماد على الموظف فى إنجاز المهام العادية الوظيفية ، والمسؤوليات حالة عدم وجود الرقابة المباشرة له .

\* التعليق :

سادساً : الاتصالات ، والمبادرة ، بمعنى هل حرص الموظف على معالجة الاتصالات بفاعلية من خلال نقل ، واستقبال المعلومة دون تشويه ، أو نقص أوزيادة فى موضوعات رسائل الاتصال — وهل وجدت لدى الموظف روح اليقظة ، والمبادرة للأخذ بإنجاز ما يجب إنجازه .

\* التعليق :

سابعاً . المعلومات الوظيفية ، بمعنى اعتبارات مدى معرفة الموظف لكافة أبعاد وظيفته وكيفية استخدام ، وتطبيق المعرفة للمعلومات الوظيفية .  
\* التعليق :

ثامناً : الحضور ، والانصراف ، بمعنى مدى احترام وأخذ الموظف بالقواعد والنظم السارية المفعول ، بشأن مواعيد الحضور والانصراف .  
\* التعليق :

تاسعاً : نوعية العمل ، بمعنى مدى الوضوح والدقة والانتباه إلى التفاصيل والدقائق الخاصة بالعمل ، والنتائج المرتبطة به ، وهل تم الأخذ بكافة الأبعاد وفق المستوى المطلوب .  
\* التعليق :

عاشراً : كيفية العمل ، بمعنى هل أنتج الموظف كمية العمل المتفق عليها ، وفق النتائج المتوقعة .  
\* التعليق :

حادى عشر : النظرة العامة ، معدلات التقييم بصفة عامة ، بمعنى أن النظرة العامة لمعدلات تقييم الأداء لا تعنى بالضرورة أخذ متوسط الاعتبارات من أولاً إلى تاسعاً .  
\* التعليق :

رائع	١٠	فعالية عالية	٨	أداء قياسي	٦
مطلوب تحسين بسيط	٤	مطلوب تحسين كبير	٢	أقل من المستوى بكثير	

خطة التنمية ( الوظيفة الحالية ) بمعنى المجالات التى يحتاج فيها الموظف إلى تنمية فى الخبرة والمهارات ، وتاريخ إنجاز تلك المهمة مستقبلاً .

---

المشرف المباشر:	التاريخ:
مقيمون آخرون:	التاريخ:
تم استعراضه ، ومراجعته بمعرفة:	
	التاريخ:

---

يخطر الموظف:

---

تجربة عملية للأخذ بدواعي التغير البتاء  
فى إحدى شركات القطاع المشترك  
وأثر ذلك على نتائج الأعمال  
لشركة بتروجت (\*)

دكتور/ سعيد يش عامر

أستاذ وخبير العلوم الإدارية  
بالولايات المتحدة الأمريكية

(\*) يلزم توجيه كلمة شكر إلى جميع من أسهموا من منسوبى شركة بتروجت فى استكمال هذا البحث — وشكر خاص  
للزميل الأستاذ الدكتور فؤاد القاضى على تفانيه وإخلاصه المستمر.





\* تجربة عملية للأخذ بدواعى التغيير البناء  
فى أحدى شركات القطاع المشترك  
وأثر ذلك على نتائج الأعمال  
لشركة بترجى \*

دكتور/ سعيد يسّ عامر

## □ مقدمة :

أتيحت لنا فرصة التعرف والإحساس بروح التغيير البناء فى شركة بترجى وذلك من خلال سلسلة لقاءات فكرية فى صورة ندوات داخلية تعقدتها الشركة من أجل صيانة ، وتنمية الموارد البشرية ، والحرص على تطويرها باستمرار.

وبعد التعارف ، وفى ضوء التفاعل ، والحوار الصحى مع السادة المشاركين فى تلك الندوات لاحظنا الآتى :

- ١- وجود عدد كبير من موظفى بترجى ممن سبق لهم العمل بالأجهزة الحكومية ، ووحدات القطاع العام ، إلا أن فكرهم ونمطهم السلوكى يختلف بالمرّة عما عودنا عليه العاملون بالقطاعات الحكومية ، والعامّة .. ولكن لماذا ؟
- ٢- يشغل معظم العاملين أنفسهم ليلاً ونهاراً ، بتفاصيل ، وقضايا العمل المساهمة فى تحقيق الهدف المنشود .. ولكن لماذا ؟
- ٣- يوجد اختلاف كبير بين ما هو حادث حالياً بشركة بترجى وبين ما عرفناه واعتدناه فى الأجهزة الحكومية ، ووحدات القطاع العام ، وذلك فيما يتعلق بأبعاد ثلاث قضايا هامة وهى :

- أ- الأبعاد ذات العلاقة باستراتيجيات العمل .
- ب- الأبعاد ذات العلاقة بخطط العمل .
- ج- الأبعاد ذات العلاقة بالممارسات اليومية للعمل .
- ٤- ظهور بوادر الاستعداد من أجل التغيير .. كيف ؟
- ٥- وجود تركيبة بشرية قادرة على إحداث التغيير .. كيف ؟
- ٦- تطبيق جوانب التغيير برفق .. لكن أين وكيف ؟
- ٧- استمرارية عمل مجهودات التغيير .. أين ؟

## ■ فكرة تلك التجربة العملية :

ترتبط فكرة التجربة العملية بفكرة المؤتمر، من حيث كون التغيير سنة من سنن الحياة ، حيث تمر شركة بتروجيت بعدة تغييرات فنية ، ومادية ، وسلوكية ، وتنظيمية ، مع حرص الإدارة العليا لتلك الشركة على الإستجابة لتلك التغييرات بشكل مخطط نسبياً .

## ■ أهداف الدراسة :

تمثل أهداف تلك الدراسة بالنسبة لتلك التجربة العملية في الآتى :

١ — إبراز أهمية مهارات القيادات الإدارية لإحداث التغيير بالشركة .

٢ — التعرف على منهجية إحداث التغيير بالشركة .

٣ — استعراض أبعاد التخطيط لإحداث التغيير بالشركة .

## ■ نبذة مقتضبة حول بتروجيت في ١٤ عاماً ، وتطلعاتها المستقبلية :

تأسست شركة المشروعات البترولية والاستشارات الفنية « بتروجيت » وفقاً للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ للقيام بتنفيذ كافة المشروعات المتعلقة بالصناعات البترولية والغازية والبتروكيماوية في جمهورية مصر العربية وخارجها .

وتكمن قوة بتروجيت في أنها تقوم بتنفيذ العديد من المشروعات الحيوية من خطوط الأنابيب ومستودعات التخزين ومعامل تكرير البترول ومصانع الكيماويات وتسهيلات الإنتاج والمشروعات المدنية بما فيها القرى السياحية والمدن السكنية .

كما أنها اقتحمت مجال الأعمال البحرية البترولية وهذا التنوع إنما يرجع للسياسة والفلسفة التى اتبعتها والتى تقوم على التطوير المستمر بكافة إمكانياتها وقدراتها مع استخدام أحدث الطرق والوسائل التكنولوجية لضمان أعلى مستويات الأداء والجودة (٥) .

أما بالنسبة للتطلعات المستقبلية ، ومنهجيتها ، فقد وردت بشكل مختصر في كلمة المهندس رئيس مجلس إدارة الشركة على الوجه التالى (٥) :

---

(٥) مطبوعات بتروجيت (بتروجيت ١٩٩٠) ص ١ ، ٤ .

إن حضارة الأمم تقاس بالتراث الذى يتركه أبنائها من أعمال شامخة ثابتة تلمسها وتذكرها الأجيال المتعاقبة . لذا كان مقياس التحضر هو إنتاجية الفرد ومدى سلوكه الهادف للأداء الإيجابى للعمل المخطط له سواء كان فى نطاق مجموعة أفراد أو مجموعة شركات أو على المستوى القومى .

ومن هذا الفكر السائد فى أسرة بتروجيت تتحرك روح الأداء ولقد وضع الجيل المكلف بالعمل فى هذه الشركة أهدافاً ثابتة يتم تنفيذها على فترات محددة طبقاً للمخطط الموضوع ، كل ذلك من أجل تحقيق الهدف الأكبر وهو القيام بتنفيذ الانشاءات الهندسية فى كل من المجالات البترولية والصناعية بدءاً من أعمال اللحام البسيطة وحتى تصنيع المعدات الأساسية للمصانع الهندسية بالإضافة للوحدات التى تخدم الأنشطة البترولية والصناعية .

ويتحرك للوصول لهذا الهدف فريق متكامل من الفنيين والإداريين والذين تم صقلهم بالعديد من البرامج التعليمية والتدريبية فى داخل مصر وخارجها .

ولكى نلقى فكرة عما قامت به الشركة وما تخطط للقيام به مستقبلاً يمكن تقسيم المراحل التى مرت بها الشركة كما يلى :

### ●● المرحلة الأولى ( السابقة ) وتميز:

- \* بالتركيز على تطوير الأداء ورفع مستوى الميكنة فى تنفيذ أعمال الخطط والمستودعات وإنشاء الوحدات المحددة من الإنشاءات البترولية .
- \* باقتناء وحدات بحرية والدخول فى المجال البحرى كبداية للتواجد الوطنى فى النشاط البترولى البحرى والقاصر فى ذلك الوقت على الشركات الأجنبية فقط .

### ●● المرحلة الثانية ( الحالية ) وتميز بالآتى :

- \* إدخال نظام متكامل للمعلومات باستخدام الحاسبات لإدارة المشروعات ومراقبة الجودة والمتابعة المستمرة مع العناية بالجودة وترشيد المصروفات .
- \* بالدخول فى الأعمال الإنشائية المتكاملة فى الأنشطة المختلفة وتطوير النشاط البحرى .
- \* الخروج بأنشطة الشركة لتشمل قطاع الصناعة إلى جانب قطاع البترول .

## ●● المرحلة الثالثة ( المتوقعة ) وتركز على :

- \* العمل خارج الجمهورية في الدول العربية المجاورة مع تطوير القدرة التنافسية لمواجهة الشركات العالمية .
- \* تصنيع المعدات الاستثمارية ودعم القدرات الفنية للعاملين بالشركة وتعكس كلمة رئيس مجلس الإدارة منهجية ، وأسلوب الأداء المخطط برفق ، في ضوء التحديات التي يواجهها من منطلق الحرص على الوفاء بالأهداف المنشودة وفي جدولة زمنية ثابتة .

## ■ منهجية وطريقة التعامل مع تلك التجربة العملية :

تم طرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد المختارين ، من رجال الإدارة العليا لتعكس إجاباتها محتوى تلك الدراسة ، ومن تلك الأسئلة ما يلي :

- ١ - ما هي فترة التغيير؟
- ٢ - ما هي صور التغيير، مجهوداته الملموسة والمحسوسة؟
- ٣ - ما هي معوقات التغيير؟
- ٤ - ما هي منهجية التعامل مع معوقات التغيير؟
- ٥ - ما هي نتائج التغيير على الشركة؟
- ٦ - ما هي مدى استمرارية مجهودات التغيير؟

وردت إلينا الإجابة على تلك الأسئلة ، لتمثل محتوى الدراسة بعد استيفاء المعلومات باستخدام السبل ، والوسائل الأربع :

- أولاً : التفاعل ، والاتصال المباشر وجهاً لوجه مع السادة المشتركين في ندوات الشركة .
- ثانياً : الحوار الصحي المباشر مع السادة المسؤولين .
- ثالثاً : تجميع المعلومات من قبل الإدارات المختلفة .

— وفيما يلي إجابات الأسئلة المطروحة :

## ١ — فترة التغيير:

بعد مرور أحد عشر عاماً على إنشاء الشركة ، وبالتحديد في ١٩٨٦ أحست إدارة الشركة

بضرورة ، وحتمية التغيير، ووضعوه نصب أعينهم أن التغيير ليس مجرد التغيير، بل تفرضه مؤثرات خارجية ، وداخلية . وبالتالي يمكننا اعتبار ١٩٨٦ هي نقطة بداية التغيير الفنى والتنظيمى والإنسانى .. حتى تاريخه .

## ٢ - صور التغيير ومجهوداته الملموسة والمحسوسة :

هبت رياح التغيير اعتباراً من ١٩٨٦ لتشمل صوراً عديدة منها :

أولاً : التنوع فى الأنشطة حيث أنشأ المدن السكنية ، والقرى السياحية ، ومعامل الأسمدة ... إلخ ، وذلك إلى جانب الأنشطة البترولية الرئيسية .

ثانياً : التغيير التنظيمى حيث أدخلت تعديلات على الهيكل التنظيمى للشركة خلال السنوات الأخيرة ليتماشى مع التطور الطبيعى لحجم الأعمال ، والتنوع فى الأنشطة ، لتحقيق الأهداف الطموحة المستهدف تحقيقها ، ومن بين التعديلات ما يلى :

أ- استحداث قطاع مراقبة التخطيط والتكلفة يقوم على ثلاثة محاور وهى :

— تطوير الجودة .

— التخطيط والرقابة .

— تخفيض التكاليف .

ويقوم هذا القطاع ببرمجة المشروعات ، ووضعها فى برامج تنفيذية وتوزيع الموارد وتحديد التكاليف المتمشية مع هذه البرامج ومراقبة التنفيذ من الناحية الفنية ، والوقت والتكاليف .

ب- استحداث إدارة عامة للمعدات ، نظراً لأهمية المعدات كماً ونوعاً بالنسبة لمجال المقاولات ، مع إدراك الإدارة العليا لتلك الأهمية ، من خلال تعظيم الاستثمارات فيما يتعلق بهذا العنصر .

ج- تعديلات تنظيمية لقطاعات الورش الإنتاجية ومصانع التغليف ، وذلك نظراً لأهمية تطوير أعمال التصنيع المحلى .

د- تعديلات تنظيمية للإدارة البحرية ، حيث جاءت تلك التعديلات تمشياً مع اقتحام مجالات جديدة في هذا التخصص أسفر عن إنشاء ميناء خاص ببتروجيلت لخدمة الأنشطة البترولية .

هـ- تطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالتفتيش الهندسي ومراقبة الجودة ، من خلال تكوين كوادرفنية متخصصة .

و- استحداث إدارة عامة للرقابة الداخلية ، حيث ظهرت أهمية وجود جهاز للرقابة في ضوء التطورات السريعة . والمنافسة الشديدة .

### ثالثاً : التغيير الفني ( مادياً ، ومعنوياً ) :

فطنت إدارة الشركة إلى أهمية التخطيط المستقبلي ، ومدى اعتماده على المعلومات ، وسرعة وسهولة توفيرها ، من ثم قامت الشركة بتطوير الطرق ، والأساليب المستخدمة ، مع اقتناء النماذج الحديثة للحاسبات الآلية .

فأنشئ قطاع الحاسب الآلي وبحوث العمليات ، حيث بدأ العمل بالحاسب الآلي عام ١٩٨٤ ، بعد الدراسات وتحديد حجم الجهاز وكمية الأعمال وتحديد البيانات ، ثم تدريب كوادرفنية متخصصة في أعمال الكمبيوتر .

وبالرغم من تعدد أفرع وأنشطة الشركة وتباعد أماكنها إلا أن الكمبيوتر قد أصبح يغطي معظم أعمال الشركة ، والمنظمة بصدد عمل دراسة تستهدف وضع خطة لنظم المعلومات تغطي الشركة وقوة عمل بالكامل ( المركز الرئيسي والإدارة العامة للمعدات بالهرم ، والفرع الجنوبي بالقطامية والفرع الشمالي ، والإدارة البحرية بالاسكندرية والفرع الشرقي بالمصانع بالسويس ، بالإضافة إلى كافة المتطلبات الفنية والإدارية والتنظيمية وسوف يتم ذلك في الخمس سنوات القادمة .

وقد ساهم ذلك في رفع كفاءة وتوحيد المعلومات والعمل على قاعدة بيانات واحدة للأفرع

المختلفة ، ومن المستهدف أن تكون هناك قاعدة رئيسية للبيانات بالمركز الرئيسى وقاعدة بيانات تفصيلية لكل فرع مما يؤدي إلى سرعة وصحة اتخاذ القرار.

#### رابعاً – التغيير الإنساني :

حرصت الشركة على تكوين وجلب عناصر بشرية قادرة على مواجهة التحديات مع العمل على صيانة وترميم ، واستمرارية تنمية وتطوير الموارد البشرية حيث تم إعداد مجموعة من البرامج التدريبية منها :

- \* تخطيط وإدارة المشروعات .
  - \* تخطيط وجدولة المشروعات .
  - \* تخطيط ودراسة المشروعات .
  - \* الإلمام ببرامج الكمبيوتر لتخطيط المشروعات .
  - \* تخطيط تنفيذ المشروعات .
- وغير ذلك من البرامج المتخصصة ، بالإضافة إلى العديد من الندوات الداخلية ، والاشتراك في الجمعيات ، والمنظمات المهنية المتخصصة .
- وفي صدد تكوين الكوادر الفنية ، واهتماماً بالعنصر الإنساني في هذا المجال ، وحرصاً على استمرارية الأداء وفق الخطط المستهدفة – فقد تم عقد مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مجال المعدات وتشغيلها وصيانتها ، ومن بين هذه البرامج :
- \* جدولة وتحميل المعدات على المشروعات .
  - \* اقتصاديات تشغيل وشراء وتأجير المعدات .
  - \* تخطيط وإدارة أعمال الصيانة .
  - \* الأسس الفنية للصيانة الدورية وعلاج الأعطال .
  - \* الصيانة الوقائية .

أما مجال الورش الإنتاجية فقد تم عقد العديد من البرامج التدريبية للعمال الفنية للارتقاء بمستوى أدائها وعلى سبيل المثال :

\* برنامج متخصص في مجال البرادة .

\* برنامج متخصص في مجال اللحام .

\* برنامج تصميم وتركيب الأعمال الحديدية .

وبالنسبة لمجال تغليف المواسير فقد تم الآتى :

\* إدخال التكنولوجيا الجديدة مع خلق كوادر فنية قادرة على استيعابها .

\* خفض المكون الأجنبي لعملية التغليف .

\* الإشراف المباشر والمستمر على التغليف والتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية العالمية .

\* التغلب على التلفيات التي تحدث للمواسير المغلفة من الخارج نتيجة لعمليات النقل .

وقد تم عقد برامج تدريبية في هذا المجال تحت عنوان :

\* الكشف عن عيوب التغليف للخطوط المدفونة .

\* مراقبة الجودة .

وجارى الإعداد لبرامج وندوات أخرى في هذا المجال .

وفي مجال الأعمال البحرية ، لم تدخر بترويجيت وسعاً في سبيل استيعاب أحدث الطرق

الفنية في هذا المجال الذى كان حكراً على الشركات الأجنبية ، وأصبح لدى الشركة بالفعل

مجموعة من الكوادر الفنية ذات الكفاءة العالية وحرصاً من الشركة على التفوق في هذا المجال ،

فقد تم إنشاء قطاع متخصص للقيام بأعمال الصيانة والاصلاح تحت الماء ، تم تدعيمه بكوادر

فنية في أعمال الغطس تصل لأكثر من ٧٥ متراً تحت الماء ، وقد حصلت تلك الكوادر على

شهادات متخصصة في هذا المجال من فرنسا .

وفي هذا المجال تم عقد البرامج التالية :

\* دورة في مجال التلوث البحرى والتزيت .



\* دورة غطس بشعبة الإنقاذ البحري للقوات البحرية .

\* دورة غطس بفرنسا .

وبالنسبة لمجال التفتيش الهندسى ورقابة الجودة ، فقد اهتمت الشركة خلال الخمس سنوات الأخيرة اهتماماً طيباً في هذا المجال وكان هذا الاهتمام مستمد من أن مستوى جودة تنفيذ المشروعات البترولية لا يتحقق إلا من خلال طاقم من المهندسين والفنيين تفتيش هندسى ذات كفاءة فنية عالية وحاصلين على الشهادات التخصصية التى أقرتها جمعية التفتيش الأمريكية وكذلك مانص عليها العالمية .

وذلك بهدف الإشراف الفنى الدقيق على جميع مراحل التنفيذ طبقاً لما قرره المواصفات العالمية والمسئولة عن مواصفات التصنيع والتنفيذ بجميع أنواعها .  
والمسئولة عن مواصفات التصنيع والتنفيذ بجميع أنواعها .

وفى هذا الصدد وبناء على إيمان الشركة الأول والأساسى الذى يقوم به مهندسى التفتيش ومراقبة الجودة حيث أنهم مسئولين مسئولية فنية كاملة عن جميع مراحل التنفيذ حتى التسليم النهائى للعميل فلقد اهتمت الشركة فى هذه السنوات الخمس الأخيرة بإعداد كافة مهندسى وفنيينى التفتيش وإعداد البرامج التدريبية التى نصت عليها جمعية التفتيش الأمريكية لتأهيل هؤلاء المهندسين والفنيين بعد أن كان يتم تدريب هؤلاء المهندسين والفنيين تحت إشراف الخبراء الأجانب والحاصلين على أعلى الشهادات التخصصية فى مجال التفتيش الهندسى من جمعية التفتيش الأمريكية .

واستمراراً فى اعتماد الشركة على أبنائها وتوفيراً للنقد الأجنبى الذى كان يدفع هؤلاء الخبراء الأجانب نظير برامج التدريب المنفذة بواسطتهم فلقد أوفدت الشركة أحد أبنائها من المهندسين البارزين فنياً فى هذا المجال إلى جمعية التفتيش الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية فى العام الماضى للحصول على أعلى الشهادات التخصصية فى هذا المجال وهى شهادات المستوى الثالث من جمعية التفتيش الأمريكية

وبذلك فقد أصبحت الشركة تمتلك هذه الخبرة الفريدة فى مصر وتقوم بتنفيذ جميع البرامج اللازمة لمهندسى التفتيش ومراقبة الجودة تحت إشراف هذا الخبير المصرى فى هذا المجال .

ولم يقف اهتمام الشركة بهذا القطاع عند إعداد المهندسين والفنيين علمياً وعملياً بل امتد إلى استيراد أحدث الأجهزة التكنولوجية المستخدمة في العالم لاستخدامها في الكشف عن العيوب الظاهرية والداخلية للمعادن والتي تستخدم طرق الفحص بالموجات فوق الصوتية والاشعاعية والمغناطيسية للتأكد من خلو المعادن من العيوب الداخلية وسلامة المشروعات من العيوب والتي تؤثر بشكل ملحوظ على سلامة التشغيل وقصر العمر الافتراضى للمشروع .

وهذا نضمن لمشروعاتنا أن تتعدى في مدة تشغيلها وتقدمها العمر الافتراضى للمشروع بما يسهم بشكل فعال في الاقتصاد المصرى .

### ٣- معوقات التغيير في بتروجيت :

١- لم تستجب بعض الأنماط القيادية لإدارة التغيير بل على العكس أصبحت أداة هدم بالشركة رغم توعيتها بكل السبل ، فتم تنحيها عن القيادة ، وتكليفها بأعمال أقل أهمية - وحدث أن العديد منهم طور من سلوكه ، ومفاهيمه بعد مشاهدته للنجاح الذى حققته الشركة نتيجة التغيير ومن ثم عاد إلى الصفوف وقد أصبح الوضع على وشك حدوث اضطراب في القيادة بالشركة نتيجة وجود هذه العناصر، ولكن الإدارة العليا كانت تضع نصب عينها ضرورة وجود الصف الثانى المؤهل ، والمدرب والمؤمن بتحمية التغيير لضمان نجاح واستمرار الشركة .

٢- حدث تغيير وتنوع في الشركات العملية التى تسند للشركة تنفيذ مشروعاتها وظهرت الشركات المشتركة التى أدخلت نظم حديثة وعالية في مجال متابعة المشروعات وكذلك خروج الشركة عن المجال البترولى داخلياً والتطلع إلى العالم العربى وكان يتعين على الإدارة مواكبة هذا التغيير في نوعية العمل الأمر الذى استتبع تطوير العمالة الموجودة بالشركة وكذلك تغيير في نمط وأسلوب الاختيار للعناصر الجديدة .

وقد لعب قطاع التنظيم والتدريب دوراً أساسياً وجوهرياً في هذه المشكلة وسنتعرض لها تفصيلاً في عرضه .

### \* مشاكل العمالة العادية :

كان للتغيير أثره الواضح في تحريك العمالة من فرع إلى آخر الأمر الذى أدى في بعض

الأحيان للإحساس بعدم الاستقرار وازدياد الشعور بالقلق وهنا ظهرت أهمية بث روح الانتماء مع تأكيد الشعور بالأمان والاستقرار وقد اتبعت الشركة في ذلك :

أ- تثبيت مجموعة كثيرة من العاملين المؤقتين والذين أثبتوا كفاءة ومهارة عالية في عملهم وذلك تقديراً من إدارة الشركة لمجهوداتهم وحثاً لغيرهم على بذل الجهد ليحققوا ما ناله زملاؤهم .

ب- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية المختلفة ورعاية العاملين اجتماعياً .

ج- توفير أفضل سبل العلاج والرعاية الصحية .

#### ٤ - منهجية التعامل مع معوقات التغيير:

لقد آمنت الإدارة بأن التغيير أصبح حتمياً لمسايرة كافة الأحداث والمؤثرات ، وقد استخدمت الشركة كافة الوسائل والسبل الخاصة لإحداث التغيير بأقل تكلفة ، وبأقل حد من الأضرار المعنوية ، للحد من مقاومة التغيير، مع اعتقاد الإدارة في التغيير بحكم كونه الظاهرة الصحية لاستمرار الحياة للشركة ، وقد نهجت في سبيل تحقيق ذلك النهج العلمي طبقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة .

وفما يلي الأسس والتخطيط لإحداث التغيير بترويجيت كتعبيراً عن منهجية التعامل مع التغيير:

#### أولاً - الأسس:

١ - أن إدارة التغيير المعقودة هي القائمة على المنطق العلمي المخطط وليست إنفعالية تحاول مواجهة الحركة السلوكية بردود فعل تلقائية .

#### ثانياً - التخطيط لإحداث التغيير:

١ - تمت تحديد هدف الإدارة من إحداث التغيير بإحداث صحوة ، وكان للإدارة نهج محدد يتمثل في الآتي :

أ- إحداث التغيير من خلال القيادة وأنماطها المستخدمة .

ب- يتم من خلال عمليات التدريب تغيير النمط السلوكي .

## ■ المدخل الأول :

اعتمد أساساً على دراسة القيادات القائمة على العمل فعلاً ومن ثم تحديد العناصر المؤمنة بالتغيير لأن هذه القيادات ستكون متفهمة وستعمل على إنجاح التغيير في أقصر وقت ممكن وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة من إحداثه .

وقد وضعت الإدارة بصرها على هذه القيادات بالتحليل السليم لتحديد أهدافها وطبيعة التابعين لها وطبيعة العمل الذى يؤديه كل منهم وكذا تأهيلهم وخبراتهم السابقة والخبرات التى اكتسبت خلال مدة العمل بالشركة ولم تغفل الإدارة الصفات القيادية الأخرى مثل إفساح المجال للمرؤوسين والقدرة على خلق روح العمل الجماعى والقدرة على الاتصال المزدوج هذا بالإضافة إلى منح القدر الكافى من السلطة بحيث يكونوا قيادات تغيير وموقع تغيير فى نفس الوقت .

ومن ثم خرجت نظم جديدة لإدارة العمل ونظم حوافز جديدة مرتبطة بتطوير فى معدلات ونظم ترقيات وعديد من النظم التى شعر العاملين أنها نابعة منهم وأثمر ذلك فى السيطرة على سلوك العاملين وتوجيههم وكان لمراقبة التخطيط والتعاليم الدور الرئيسى فى هذا الصدد . وكان لذلك أثر مباشر فى ضرورة إعادة التنظيم وتوصيف الوظائف الأمر الذى سيتعرض له تفصيلاً قطاع التنظيم والتدريب .

## ■ المدخل الثانى :

قد تم من خلال عمليات التدريب وكذلك بالتلقين المباشر لوضع الأهداف من التغيير فى صورة مبسطة جداً لكى يتفهمها العامل العادى من خلال لقاءات مستمرة بالمواقع ( والتنسيق مع نقابة العاملين بالشركة ) .

## ■ المدخل الثالث :

تخطيط استخدام القوى البشرية بما يحقق الاستخدام الأمثل الذى يحقق الإنتاجية المطلوبة والأهداف المرجوة للشركة ويأتى ذلك من خلال مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . بل وتوائم الشركة بين ما تحققة المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققة اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق فى العمل .

كما حققت ديناميكية التنظيم التغيير فى سياسة الشركة والتحول إلى مزيد من المركزية أو مزيد من اللامركزية وفقاً للأحداث والمؤثرات المختلفة .

ولعل إعداد الموازنات التخطيطية سواء بالنسبة للاستثمارات أو المعدات ذات الكثافة الرأسمالية العالية ولوائح تشغيلها وتكلفة تدفقها وفتح مجالات جديدة لاستثمارها أو سواء بالنسبة للعمالة وربطها بحجم الأعمال المستقبلية وتحديث الخطة كل ٣ أشهر لتوافر عنصر المرونة في الموازنات وصحة التخطيط لعل دراسة هذه النقاط ومناقشتها مركزياً ثم متابعة ما يتم تنفيذه واستعماله طبقاً لكل مرحلة من مراحل التنفيذ هو أدق وأوضح مثل لما سبق .

## ٥ - نتائج التغيير على شركة بتروجيت :

يؤدي التغيير البناء دائماً إلى ردود فعل إيجابية ، وقد استجابت شركة بتروجيت للضغوط التي يتركها التقدم الفني من خلال المعالجة الفعالة للممارسات المختلفة ، وقد أسفر التغيير عن نتائج إيجابية منها :

- ١ - اعتقاد معظم العاملين ببتروجيت اليوم في أهمية مواكبة التغيير والحرص على إحداثه قدر الإمكان ، كنتيجة منطقية للنهج الرشيد الذي تتبعه الإدارة من خلال التوعية المستمرة للندوات والدورات ، وربط التخطيط بالنتائج مع الفصل بين التخطيط والتنفيذ .
- ٢ - إحداث تعديلات تنظيمية مواكبة للتغيرات مع إحداث تغيير في السلوك الإنساني ومن ثم في التنظيم .
- ٣ - الأخذ بأسباب التخطيط العلمي ، فقد رأت الإدارة أن إحداث تغيير مباشر في السلوكيات سيؤتي ثماره إذا ما تم بتخطيط علمي سليم معتمد على تحريك الرغبة في العاملين أنفسهم لإحداث التغيير المنشود ، وأساسه زيادة الشعور بالانتماء .
- ٤ - أثمر التنوع في الأنشطة وانعكس ذلك على المستوى القومي وعلى مستوى الشركة كما يلي :

- أ - تحقيق وفورات للدولة في العملات الأجنبية .
- ب - سرعة إنجاز مشروعات التنمية القومية .
- ج - وجود مصانع جديدة بتقنية متقدمة مثل مصنع تغليف المواسير بالبولى استيلين ، التغليف الأسمنتي الخاص بالخطوط تحت المياه . هذا بجانب ورش تصنيع الأعمال الحديدية والمنصات البحرية بميناء أبوقير واستحداث المعدات المتميزة للحام والاختبار والرفع والأوناش مما ساعد الشركة على الدخول في مجالات أنشطة جديدة .
- د - وجود كوادر على مستوى رفيع من الكفاءة .

هـ- انعدام تحكم المحتكرين في مقدرات الشركة ، حيث اتسع سوق العرض ، مع زيادة المنافسة بما يعود بالفائدة على الشركة وعلى الاقتصاد القومي .

هذا على المستوى القومي — أما على مستوى نتائج الأعمال الخاصة لشركة بتروجيت فيمكن إيضاح ذلك من الدراسات اللاحقة الآتية :

### ■ ■ منحنيات تقدم الشركة :

تخبرنا منحنيات تقدم الشركة بالآتي :

- أ- ثبات رأس المال منذ ١٩٨٢ حتى ١٩٨٩ عند رقم ١٦ مليون جنيه .
- ب- ارتفاع ملحوظ في المعدات من ٤٤ مليون عام ٨٢ إلى ٦٢ مليون عام ٨٣ إلى ٧٤ مليون عام ٨٤ إلى ٩٧ مليون عام ٨٥ إلى ١٠ ملايين عام ٨٦ ثم اضطردت إلى أن وصلت إلى ١٧٤ مليون عام ٨٩ .
- ج- زيادة حجم الأعمال على الوجه الآتي :

### جداول

٨٩	٨٨	٨٧	٨٦	٨٥	٨٤	٨٣	٨٢
٢٢١٠	٢١٦٣	٢١٧٣	٢١٥١	٢١٥٠	٢٩١	٢٥٦	٢٥٢

ثالثا : دراسة تحليلية

الفترة المالية	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩
رأس مال العامل	م ٢٠٠ +	م ٦٣ +	م ٤٩ +	م ٦٣ +
الأرباح	م ٩	م ٧	م ٢	م ٥
حقوق الملكية	م ٤٥	م ٥٦	م ٦٤	م ٧٦
رأس المال	م ١٦	م ١٦	م ١٦	م ١٦
$\frac{\text{الأرباح}}{\text{حقوق الملكية}}$	% ٢٠	% ١٣	% ٤	% ٧
$\frac{\text{الأرباح}}{\text{رأس المال}}$	% ٥٦	% ٤٣	% ١٣	% ٣٠
الأصول الثابتة	م ١١٤	م ١٢٠	م ١٣٥	م ١٨٠
صافي الأصول الثابتة	م ٥٧	م ٥٢	م ٥٧	٨٩
$\frac{\text{صافي الأصول الثابتة}}{\text{حقوق الملكية}}$	١.٣	.٩٣	.٨٩	١.٢

بيان  
مخلص ميزانيات الشركة  
الفترة من عام ١٩٨٦ إلى ١٩٨٩

أصول

١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	البيان
١٧٩٩٥٧	١٣٥٤٤٠	١٢٠١٠٨	١١٣٩١٩	الأصول الثابتة
٤٦٠٨	١٩٨٠١	١٢٩٢٣	١٢٥٥٣	مشروعات تحت التنفيذ
١٣٦٢٠٣	١١١٨٩٣	١٠٨٦٨٣	٩٢٠٦٦	الأصول المتداولة
٣٢٠٧٦٨	٢٦٧١٣٤	٢٤١٧١٤	٢١٨٥٣٨	الأجمالي

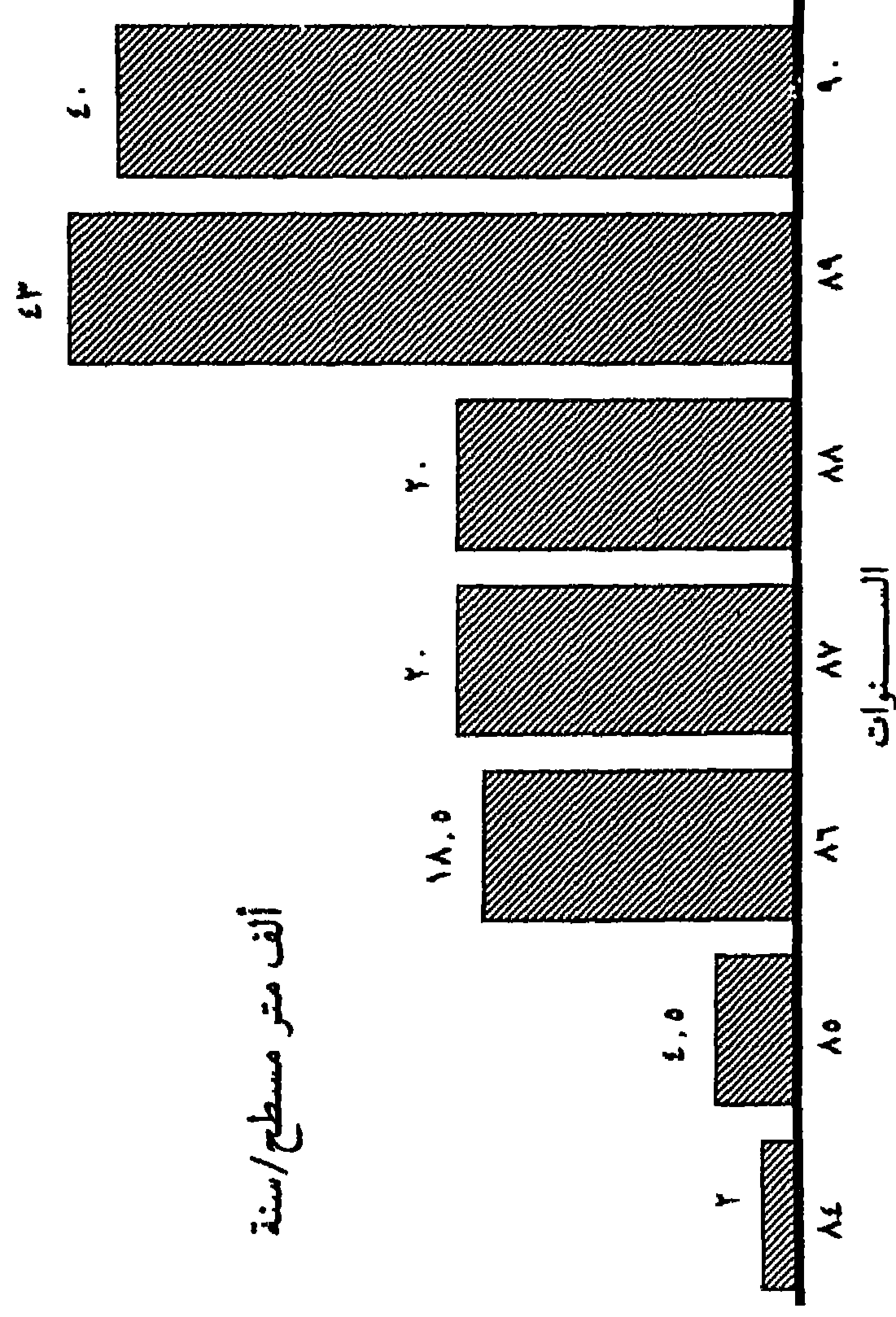


(القيمة بالآلف)

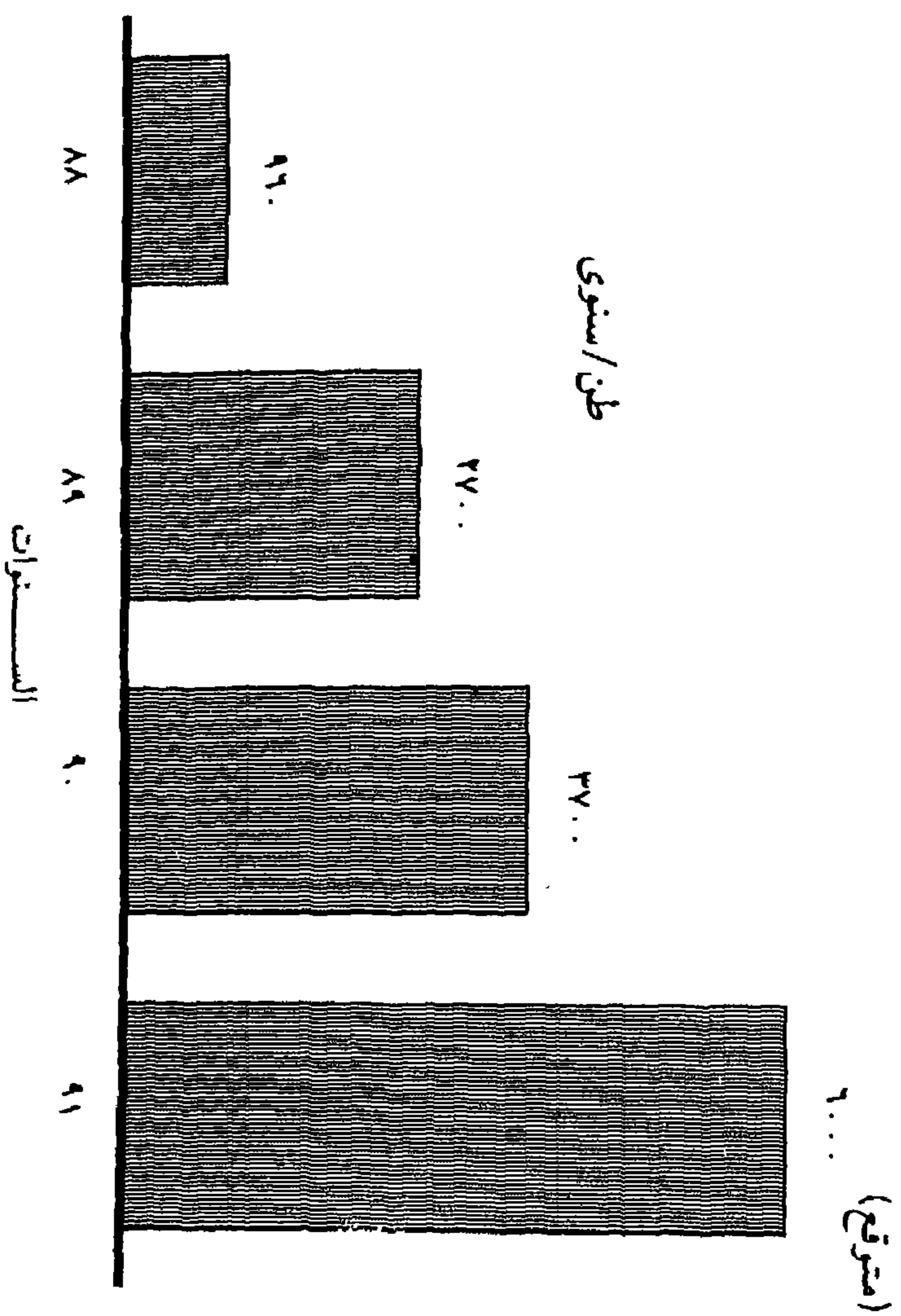
خصوم

١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦٠	
				<u>حقوق المساهمين :</u>
١٥٩٠٠	١٥٩٠٠	١٥٩٠٠	١٥٩٠٠	رأس المال
٥٨١١٠	٤٦١٧٧	٣٧٨٤٩	٢٩٤٥٧	الاحتياطات
١٥٩٠	١٥٠٥	٢٣٠٠	٠٠٠٠٠	فائض مرحل
٧٥٦٠٠	٦٣٥٨٢	٥٦٠٤٩	٤٥٣٥٧	اجمالى حقوق الملكية
٩١٢٨٦	٧٨٤١٢	٦٨٣٦٠	٥٧٥٢٩	مخصص الاهلاك
٨٠٥١٣	٦٢٢٧٦	٧١٦٤٦	٤٥٠٠٠	المخصصات الأخرى
٧٣٣٦٩	٦٢٨٦٤	٤٥٦٥٩	٧٠٦٥٢	الخصوم المتداولة
٣٢٠٧٦٨	٢٦٧١٣٤	٢٤١٧١٤	٢١٨٥٣٨	الأجالى

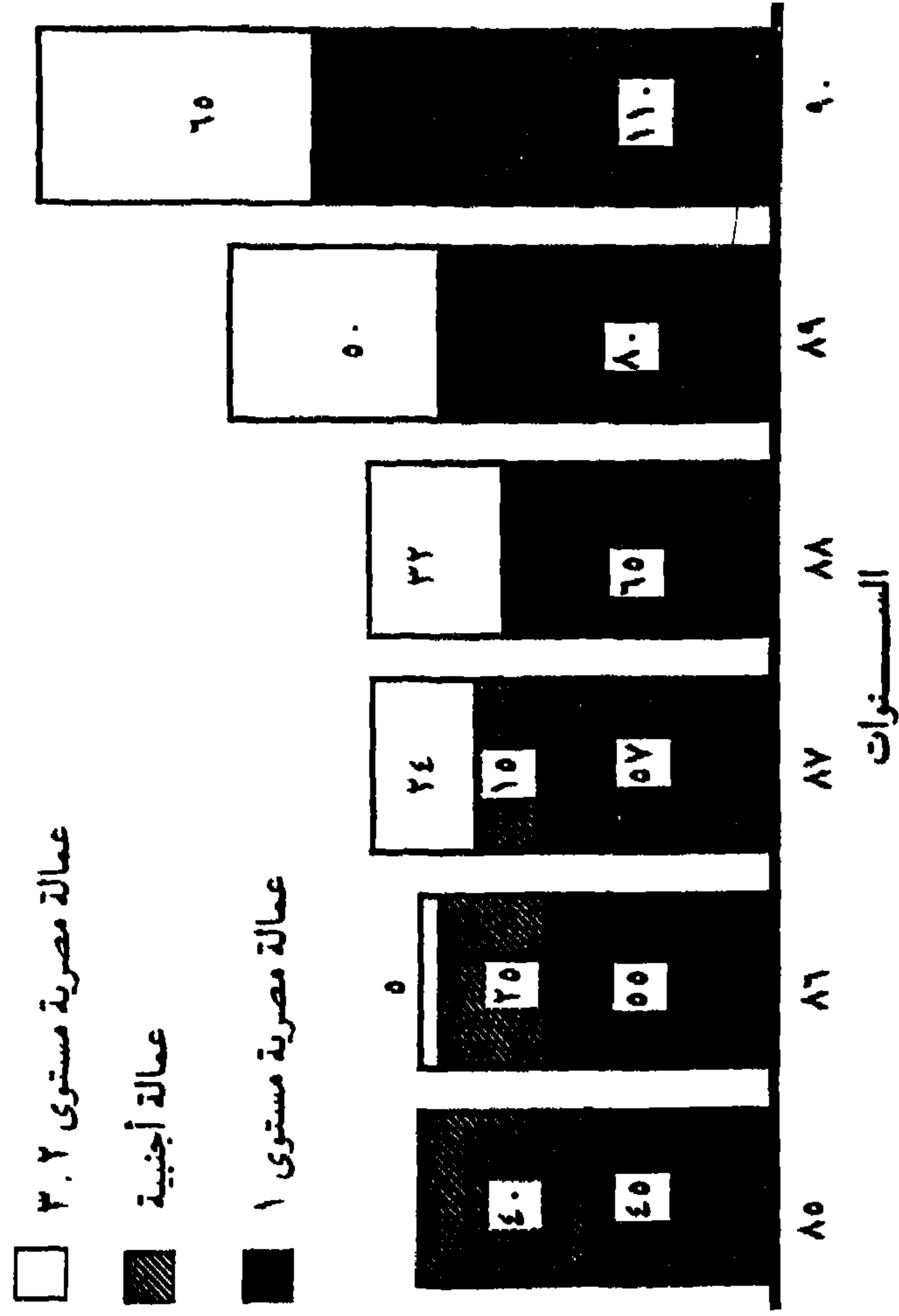
**بتروجت**  
التوسع فى أعمال المدن السكنية المتكاملة والقرى السياحية  
بإستخدام الطاقات الإنتاجية للمعدات المدنية المتطورة  
والأساليب العلمية فى إدارة المشروعات



# بتروجت تطور تصنيع المنشآت الحديدية للمنصات البحرية والوحدات الصناعية بالمدينة



**بتروجت**  
**التفتيش الهندسى ومراقبة الجودة**  
**تطور الخبرة المصرية وإحلالها محل العمالة الأجنبية**  
**عامل/سنة**



من الواضح أن نتيجة الأعمال ، منتجات التقدم لشركة بتروجيت تعكس وجهاً سعيداً ، حيث تتحدث الأرقام بنفسها لتحكى لنا قصة كفاح وتغييرات ملموسة منذ ١٩٨٦ حتى الآن .

يلاحظ المضطلع على نتيجة أعمال بتروجيت قبل ١٩٨٦ ، يلاحظ فرقاً كبيراً في منتجات التقدم .

لقد أخذت الإدارة العليا على نفسها العهد ، وعقدت العزم على عمل شيء يذكر ، وتسجيل إنجازات ملموسة ، في ظل التحديات التي تفرضها لغة العصر ، فلم تجد الإدارة في سبيل ذلك بديلاً سوى الأخذ بأسباب التغيير البناء الذي أتى ثماره ولا زال يشمر أينما وحيثما استمر تغيير البناء .

تعكس الأرقام ، ومنحنيات التقدم والتطور نتيجة أعمال شركة بتروجيت في ظل الأخذ بأسباب التغيير الفعال دون الإفاضة في شرحها ، اكتفاء بلغة الأرقام .



رقم الايداع  
١٩٩١ / ١٩٥٧٤٧

المطبعة الفنية



## فكرة المؤتمر

التغيير سنة الحياة ومنظمات الأعمال تمر بعدة تغيرات  
فنية ومادية متنوعة ، تستجيب لها الإدارة بشكل مخطط  
وأحيانا غير مخطط .

فما هي استراتيجيات التغيير التي يمكن للإدارة اتباعها  
حتى تزيد من كفاءة وفاعلية انشطتها المختلفة ؟  
هذا ما يحاول هذا المؤتمر الإجابة عنه .

## أهداف المؤتمر

- \* طرح مفهوم استراتيجيات التغيير وأهميتها والمبادئ  
التي تحكمها .
- \* تعميق مهارات قيادات الإدارة لإدارة التغيير .
- \* إعداد منهجية منظمة لإحداث التغيير .
- \* طرح بدائل لتجديد المؤسسات وزيادة فاعليتها .
- \* إيضاح كيفية التخطيط لإحداث التغيير .
- \* التركيز على قضايا التغيير الهامة .

مركز هايد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري

٧ ش عدنان الراوى - أرض الجوف - مصر الجديدة - القاهرة

ت : ٢٩١٦٩١٣ - ٢٩١٦٩١٤ فاكس : ٢٩١٧٣٨٩